

De invloed van evaluatieonderzoek op leiderschap

Het ministerie van Defensie als lerende organisatie



Open Universiteit Nederland
Faculteit Managementwetenschappen
Public Management

Naam student: R.W.J. van den Tillard
Studentnummer: 85.02.56.338
Datum: 02-02-2012

Begeleider/examinator: Mw. Lic. M.J.M Crijns
Medebeoordelaar: Dhr. Drs. G.P. Arendsen

**“Leadership is the art of accomplishing
more than the science of management
says is possible”**

(Colin Powell, 2003)

Voorwoord

Tijdens het afronden van mijn opleiding aan de Nederlandse Defensie Academie (NLDA) met als specialisatie 'Leiderschap en management van personeel' is mijn interesse voor leiderschap en management gewekt. De toenmalige Master 'Strategy & Organization' van de Open Universiteit bood de mogelijkheid mij verder te verdiepen in beide onderwerpen. Het grootste Master-vak 'Implementation and changemanagement' trok daarbij vooral mijn aandacht; elke manager is immers continue bezig de organisatie te veranderen.

Bij de keuze voor een onderwerp en een studiering ten behoeve van mijn eindopdracht viel mij op dat er geen onderwerpen waren die direct raakvlakken hadden met 'changemanagement'. Uiteindelijk heb ik gekozen voor het onderwerp 'evaluatiebenutting' in de studiering 'overheidsmanagement en beleid' (Public Management). In eerdere Master-vakken kwam namelijk naar voren dat evaluatie essentieel is bij het veranderen van een organisatie.

Het eindproject heeft mij de mogelijkheid gegeven op een andere manier naar mijn eigen organisatie te kijken. Daarbij heb ik vele nieuwe inzichten gekregen in de organisatiecultuur en organisatiestructuur van Defensie (twee van de andere vakken van de Master-opleiding). Hoewel ik initieel twijfels had over de gekozen studiering is gebleken dat het onderwerp evaluatie zeer zeker raakvlakken heeft met changemanagement.

Het logo op het voorblad kan dan ook op 2 manieren worden geïnterpreteerd; als het herhalen van gemaakte fouten in het verleden of als de 'cycle of continuous improvement', het synoniem voor een lerende organisatie. Het logo staat symbool voor de rode draad die door deze scriptie loopt: leert een organisatie van een evaluatie (lees: heeft de evaluatie invloed) of worden over de tijd genomen de zelfde fouten gemaakt als in een vicieuze cirkel.

Samenvatting

Evaluatie moet worden gezien als een systematisch proces voor het verzamelen van data ten behoeve van de besluitvorming. Het regelmatig bekijken en beoordelen van het gevoerde beleid zou moeten leiden tot het bijstellen of aanpassen van de (bedrijfs-) strategie. Is dit bij Defensie ook zo? Door voortdurende veranderingen in de turbulente (inter-) nationale politieke en financiële situatie wordt de behoefte om de krijgsmacht te blijven reorganiseren steeds groter. Wordt binnen Defensie evaluatie gebruikt om de besluitvorming van het management te verbeteren? Is Defensie een lerende organisatie of wordt er toegestaan dat kennis ontsnapt?

In het eindrapport van het evaluatieonderzoek van de Commissie Staal werd vastgesteld dat het binnen Defensie ontbreekt aan sociaal leiderschap. Dit onderzoek geeft antwoord op de vraag:

Wat is de invloed van het evaluatieonderzoek van de Commissie Staal op het sociaal leiderschap binnen Defensie?

Daarbij is op basis van de 'Integrated Theory of Influence' van Kirkhart (2000) gekeken naar de mate van invloed direct na het eindrapport en op langere termijn, 5 jaar na het eindrapport. Tijdens het onderzoek is gebruik gemaakt van de 'Multiple Pathway'-theorie van Henry en Mark (2003) om weer te geven in welke mate er sprake is van beïnvloeding op individueel, intrapersoonlijk en collectief niveau. Het onderzoek heeft plaatsgevonden door middel van het afnemen van open interviews op locatie en het lezen van relevante (beleids-) stukken. De interviews hebben plaatsgevonden bij:

- De Stafgroep Leidinggeven, binnen Defensie verantwoordelijk voor sociaal leiderschap (**Organisatie**).
- Het PAS (Psychologisch Advies en Selectie), o.a. verantwoordelijk voor de selectie van nieuwe leidinggevenden voor Defensie (**Selectie**).
- De Faculteit NLDA (Nederlandse Defensie Academie), verantwoordelijk voor het opleiden van nieuwe leidinggevenden binnen Defensie (**Opleiding**).

- De HRM (Human Resource Management) Academie, verantwoordelijk voor training op het gebied van leiderschap en coaching (**Training**).
- Het HDP (Hoofd Directie Personeel), o.a. verantwoordelijk voor het nieuwe functioneringsgesprek, hetgeen gebruikt wordt in de verdere ontwikkeling van leidinggevendenden (**Ontwikkeling**).

Dit onderzoek concludeert dat de aanbevelingen van de Commissie Staal door Defensie vooral geïmplementeerd zijn in nieuwe top-down en monovocaal gecreëerde procedures, overlegorganen, functionarissen en bureaus. Alles is daarbij gericht op controle behouden en sturen op getallen in een relatief korte doorlooptijd. Het probleem hierbij is dat op papier van alles verandert maar dat in de praktijk in principe weinig verandert. Er is een Visie Leidinggeven uitgebracht met een nieuwe gedragscode, er bestaat een nieuw functioneringsgesprek, nieuwe leidinggevendenden worden competentiegericht opgeleid, er zijn 350 collega-coaches en alle Defensie-onderdelen hebben de Sociale Aspecten Van Leidinggeven ‘verwerkt’ in trainingen en opleidingen. Er wordt gedacht vóór mensen in plaats van met mensen. Op collectief niveau wordt de agenda vastgelegd en gestuurd naar beleidsverandering (de Sol-situatie). Op individueel niveau zijn er echter andere ideeën of ziet een medewerker niet het belang van een bepaalde problematiek. In sommige gevallen krijgt het individu te maken met nieuwe opgelegde werkwijzen. Persoonlijke overtuiging is hierbij minder van belang. Hierdoor zijn er op interpersoonlijk vlak weinig mensen die proberen andere collega's te overtuigen en ontstaan er geen nieuwe sociale normen. Dit geldt zowel direct na het uitkomen van het eindrapport als 5 jaar daarna.

Kernproblemen binnen Defensie zijn: de omvang (bureaucratie) en diversiteit van de organisatie, de sterke hiërarchie en de cultuur. Door de grootte en diversiteit van de organisatie neemt de implementatie van een nieuwe beleidsvisie veel tijd in beslag. De sterke hiërarchie maakt het noodzakelijk, willen vernieuwende ideeën kans van slagen hebben, dat eerst de top overtuigd is van nut en noodzaak, alvorens de benodigde uitstraling naar beneden kan plaatsvinden. Als laatste speelt de cultuur een belangrijke rol. Binnen een cultuur die van nature sterk gericht is op het te behalen resultaat en haar mensen met name daarop opleidt en beoordeelt speelt mensgerichtheid een minder grote rol.

De invloed van de evaluatie van de Commissie Staal heeft op korte en langere termijn nauwelijks bijgedragen aan het 'organizational learning' van Defensie. Er zijn weinig veranderingen zichtbaar in de besluitvorming van het management en er is zeker geen sprake van een 'cycle of continuous improvement'. Defensie kan op het gebied van sociaal leiderschap niet worden gezien als een lerende organisatie.

Hieronder enkele aanbevelingen die gedaan zijn naar aanleiding van dit onderzoek:

- Beleid uitzetten in algemene lijnen. Dit gaat veel sneller en laat ruimte voor open communicatie, nieuwe denkwijzen en bottom-up processen. Dit gaat ook het hiërarchisch denken binnen Defensie tegen. De verandering vindt plaats op de werkvloer en het topmanagement past zich aan de veranderingen en behoeftes van de werkvloer aan.
- Als Defensie selectie, opleiding, training en ontwikkeling op één lijn wilt krijgen moet de organisatie beginnen een profiel te schetsen van de leidinggevende in de toekomst (bijv. 2020). Op basis van dit profiel kan de gehele organisatie zich gaan richten op het aanpassing van het beleid en de uitvoering daarvan.
- Het is belangrijk dat huidige leidinggevenden, kaderleden en instructeurs zo worden opgeleid dat ze voldoende bagage hebben om de toekomstige leidinggevenden van Defensie goed op te leiden, te trainen en te ontwikkelen. Het Expertise Centrum Leiderschap Defensie (ECLD) zou daarin een centrale rol moeten spelen. Het is daarbij belangrijk dat het ECLD en de verschillende Defensieonderdelen samenwerken aan beter leiderschap binnen Defensie.
- Voor de inbedding van een nieuwe manier van denken kan gebruik worden gemaakt van een veranderteam. Defensie zou kunnen uitgroeien tot een lerende organisatie waarin eigen initiatief wordt aangemoedigd, waarin mogelijkheden worden geëxploreerd, er vertrouwen is in de organisatie, de organisatie een gezamenlijk doel heeft en waar het beleid en de uitvoering daarvan in lijn zijn. Het gaat hier om het investeren in het personeel van Defensie. Het is belangrijk de organisatie en de werknemers weer samen te brengen en de groeiende kloof tussen top en werkvloer tegen te gaan.

Inhoudsopgave

| | |
|---|----|
| Voorwoord..... | I |
| Samenvatting..... | II |
| | |
| 1. Inleiding..... | 1 |
| 1.1 Evaluatie binnen Defensie..... | 2 |
| 1.2 Onderzoeksdoelstellingen..... | 3 |
| 1.3 Vraagstelling..... | 3 |
| 1.3.1 Centrale vraag..... | 4 |
| 1.3.2 Hoofd- en deelvragen..... | 4 |
| 2. Literatuuronderzoek..... | 5 |
| 2.1 Evaluatiebenutting..... | 5 |
| 2.2 Van benutting naar invloed..... | 6 |
| 2.3 Social betterment..... | 7 |
| 2.4 Integrated Theory of Influence..... | 9 |
| 2.5 Multiple Pathway-theorie..... | 11 |
| 2.6 Leiderschap..... | 11 |
| 3. Methodologie..... | 16 |
| 3.1 Onderzoeksstrategie..... | 16 |
| 3.2 Kwaliteitsaspecten..... | 20 |
| 3.2.1 Validiteit..... | 20 |
| 3.2.2 Betrouwbaarheid..... | 22 |
| 3.3 Conceptueel model..... | 22 |
| 4. Resultaten..... | 23 |
| 4.1 Organisatie..... | 23 |
| 4.2 Selectie..... | 25 |
| 4.3 Opleiding..... | 27 |
| 4.4 Training..... | 29 |
| 4.5 Ontwikkeling | 31 |
| 5. Conclusies en aanbevelingen..... | 33 |
| 5.1 Eindconclusie..... | 33 |
| 5.2 Aanbevelingen..... | 35 |
| | |
| Literatuurlijst..... | 38 |
| Bijlagen..... | 42 |

1. Inleiding

Evaluatie moet worden gezien als een nuttige geplande activiteit (Skinner, 2004) en zou een systematisch proces moeten zijn voor het vergroten van kennis en het verzamelen van data ten behoeve van de besluitvorming (Russ-Eft en Preskill, 2001). Zoals Doyle et al (2000) aangeeft is de geplande evaluatie een veelvoorkomend element voor de implementatie van verandering in de (change) management literatuur (zie: Buchanan en Boddy, 1992; Carnall, 1995; en Hayes, 2002). Nelson (2003) adviseert zelfs dat het regelmatig bekijken en beoordelen van de voortgang een vast onderdeel zou moeten zijn van change management. De (bedrijfs-) strategie zou afhankelijk hiervan moeten worden aangepast. Maar is dit bij Defensie ook zo? Defensie is een grote (non-profit) organisatie. Net als bij andere organisaties is bij Defensie sprake van een bedrijfsstrategie, een organisatiestructuur, bedrijfscultuur en bedrijfsprocessen. Door voortdurende veranderingen in de turbulente internationale politieke en financiële situatie wordt de behoefte om de krijgsmacht te blijven reorganiseren steeds groter (Shaw, 1991; Dandeker, 1994; Soeters en Richardson, 1996). Maar wordt binnen Defensie evaluatie gebruikt om de besluitvorming van het management te verbeteren (Love, 1991)? Wordt evaluatie gebruikt om begrip en acceptatie te creëren op de werkvloer voor verander initiatieven (Kirkpatrick, 1985)? En wordt evaluatie gebruikt om werknemers bekend te maken met nieuwe systemen en hun plek hierin (Carnall, 1995)? Vinden veranderingen vooral monovocaal en top-down plaats of is er sprake van zelforganisatie waarbij bottom-up nieuwe structuren en organisatieprincipes ontstaan (*Blauwdrukdenken c.q. witdrukdenken*, Homan, 2005, p.50-52)? Volgens Preskill en Torres (1999a) kunnen evaluaties gebruikt worden om duidelijkheid te bieden, misverstanden weg te nemen, richting te geven en zeker stellen dat 'leren' een vast onderdeel is van eenieders werk. Is bij Defensie sprake van een 'cycle of continuous improvement', een mogelijkheid om de organisatie te analyseren voordat aanpassingen worden gedaan in de gedachtegang van verandering (Patrickson et al, 1995)? Als verandering namelijk niet gemonitord wordt, hoe kan ervaring dan bijdragen aan 'organizational learning' (Doyle et al, 2000)? Is Defensie een lerende organisatie of wordt er toegestaan dat kennis ontsnapt? Daarmee zou zowel het personeel als de organisatie als geheel worden verdoemd tot het herhalen van een (vaak) niet succesvolle verleden (Garvin, 1993).

1.1 Evaluatie binnen Defensie

Binnen Defensie heeft na aanleiding van de seksuele intimidatie van een vrouwelijk bemanningslid op de Hr. Ms. Tjerk Hiddes een evaluatieonderzoek plaatsgevonden naar ongewenst gedrag binnen de gehele krijgsmacht. De commissie die dit onderzoek heeft uitgevoerd werd in april 2006 op verzoek van de toenmalige Staatssecretaris van Defensie Cees van der Knaap ingesteld (Defensiekrant, Nummer 18, 2006). De voorzitter van deze onderzoekscommissie was de Commissaris van de Koningin van de provincie Utrecht, Boele Staal. De naam van de commissie en van het onderzoek is dan ook gekoppeld aan diens achternaam. De centrale vraag in dit onderzoek was: *“Mogen competente en verantwoordelijke militairen en burgers, die werken binnen een organisatie met specifieke taken, kenmerken, en personele samenstelling als de Krijgsmacht, afwijken van normen en waarden die gelden binnen organisatie in de Nederlandse samenleving?”* (Rapportage Ongewenst Gedrag binnen de Krijgsmacht, 29 september 2006). Voor de Commissie is het antwoord op deze vraag negatief. Uit het rapport van de Commissie komt naar voren dat één van de hoofdoorzaken van ongewenst gedrag een zwak sociaal leiderschap blijkt te zijn. De term sociaal leiderschap beschrijft niet de procedurele kant van het leidinggeven maar de sociale / interpersoonlijke kant. Het behelst zowel het inzicht in groepsprocessen en afwijkend gedrag als de goede houding en intuïtie om mensen te kunnen motiveren en zich in hun (sociale) problemen te kunnen inleven.

Het eindoordeel van de Commissie Staal is duidelijk: het empathisch vermogen van leidinggevendenden binnen Defensie dient sterk verbeterd te worden. Maar in welke mate heeft dit evaluatie-onderzoek nou eigenlijk invloed gehad op de Defensie-organisatie? Wanneer werden er acties ondernomen binnen Defensie, al direct na het uitkomen van het eindrapport of pas op langere termijn? Heeft Defensie inmiddels sociaal leiderschap ingebed binnen haar organisatie? Welke veranderingen hebben plaatsgevonden in de verschillende fases die een Defensie-leidinggevende doorloopt in zijn loopbaan, te weten selectie, opleiding, training en ontwikkeling? Hoe vond in deze verschillende fases de beïnvloeding plaats op individueel, intrapersoonlijk en collectief niveau? Met andere woorden, wat is de invloed van het evaluatieonderzoek van de Commissie Staal op sociaal leiderschap

binnen Defensie? Dit onderzoek zal proberen door middel van een exploratieve onderzoeksmethodiek een inzicht te verschaffen in de invloed van het evaluatieonderzoek van de Commissie Staal op het sociaal leiderschap binnen Defensie direct na het onderzoek en op langere termijn. Hierbij wordt gekeken naar de beïnvloeding op individueel, intrapersoonlijk en collectief niveau binnen de Defensie organisatie en de selectie, opleiding, training en ontwikkeling van leidinggevenden. Pas als evaluatie-invloeden leiden tot gewenste veranderingen (evaluation outcomes) binnen een organisatie spreken we van een lerende organisatie. Dit onderzoek zal een inzicht geven in welke mate Defensie voor wat betreft sociaal leiderschap een lerende organisatie is.

1.2 Onderzoeksdoelstellingen

De doelstellingen van dit onderzoek zijn:

- Onderzoek doen naar de invloed van de evaluatie op sociaal leiderschap direct na de presentatie van de evaluatie-uitkomsten (eindrapport).
- Onderzoek doen naar de invloed van de evaluatie op sociaal leiderschap op langere termijn (5 jaar later).
- Onderzoek doen naar de invloed van de evaluatie op individueel niveau, intrapersoonlijk niveau en collectief niveau binnen de Defensie-organisatie en de selectie, opleiding, training en ontwikkeling van leidinggevenden voor wat betreft sociaal leiderschap.
- Onderzoeken of Defensie voor wat betreft sociaal leiderschap een lerende organisatie is.

1.3 Vraagstelling

De beantwoording van de centrale vraag moet leiden tot het realiseren van onze onderzoeksdoelstellingen. De centrale vraag zal worden opgedeeld in een aantal hoofdvragen en daarvan afgeleide deelvragen.

1.3.1 Centrale vraag

Wat is de invloed van het evaluatieonderzoek van de Commissie Staal op het sociaal leiderschap binnen Defensie?

1.3.2 Hoofd- en deelvragen

Om een compleet antwoord te kunnen geven op de centrale vraag, zal deze worden opgesplitst in een aantal hoofd- en deelvragen. De beantwoording van deze vragen zal leiden tot de beantwoording van de centrale vraag. Het bekijken van de invloed van de evaluatie van de Commissie Staal op korte en langere termijn is van belang omdat dat kan aangeven of binnen Defensie evaluatie gebruikt om de besluitvorming te verbeteren of er sprake is van een 'cycle of continuous improvement' en aangeven of evaluatie bijdraagt aan 'organisational learning'. Het antwoord op de centrale vraag kan ons tonen of Defensie een lerende organisatie is of dat er wordt toegestaan dat kennis verloren gaat.

1. Wat was de invloed van het evaluatie-onderzoek van de Commissie Staal direct na het presenteren van het onderzoeksrapport?
 - a. Wat was de invloed van het evaluatie-onderzoek op individueel niveau direct na het presenteren van het onderzoeksrapport?
 - b. Wat was de invloed van het evaluatie-onderzoek op intrapersoonlijk niveau direct na het presenteren van het onderzoeksrapport?
 - c. Wat was de invloed van het evaluatie-onderzoek op collectief niveau direct na het presenteren van het onderzoeksrapport?

2. Wat is de invloed van het evaluatie-onderzoek van de Commissie Staal op langer termijn?
 - a. Wat is de invloed van het evaluatie-onderzoek op individueel niveau op langer termijn?
 - b. Wat is de invloed van het evaluatie-onderzoek op intrapersoonlijk niveau op langer termijn?
 - c. Wat is de invloed van het evaluatie-onderzoek op collectief niveau op langer termijn?

2. Literatuuronderzoek

Bij evalueren gaat het om het zo (wetenschappelijk en) objectief mogelijk waarnemen van bepaalde feiten, verbanden en het toekennen van betekenis (Gastmans, 1998). De meeste, zo niet alle, 'evaluators' willen uiteindelijk dat hun evaluatie wordt gebruikt. Dit 'gebruik' wordt in de Nederlandse literatuur benutting genoemd en in de Engelse literatuur 'use' of 'utilisation'. Het succes van deze benutting is afhankelijk van hoe en wat er van een evaluatie wordt gebruikt (Henry & Mark, 2003, p.293). Preskill & Caracelli (1997, p.215) rapporteren dat 99% van alle onderzochte 'evaluators' het leveren van informatie voor de besluitvorming en het verbeteren van de organisatie zien als de belangrijkste doelen van een evaluatie. Een evaluatie kan werknemers helpen hun vakgebied te bekijken, kritisch te denken en vragen te stellen waarom de organisatie werkt zoals het doet. Als een evaluatie bijdraagt aan een groei in kennis dan kan dit leiden tot grote verschuiving in denkwijze en soms zelfs tot veranderingen in handelen (Weiss, 1998, p.24).

2.1 Evaluatiebenutting

Rond 1986 is er een algemeen besef dat benutting een multi-dimensionaal fenomeen is met drie mogelijke functies namelijk, instrumenteel, conceptueel en symbolisch. De instrumentele functie heeft tot doel kennis bieden voor een betere bedrijfsvoering en probleemoplossing. De conceptuele functie heeft tot doel het beter begrijpen van het project (met andere woorden, een educatieve functie). De symbolische functie is veelal een politieke en psychologische functie waarbij de aandacht gevestigd kan worden op een project (Shulha & Cousins, 1997, p.196). Benutting wordt hierbij gekoppeld aan de uitkomsten (aan het eind) van een evaluatie (Kirkhart, 2000, p.9). Greene (1988b) ontwikkelt enkele jaren later een conceptueel raamwerk waarbij de benutting van een evaluatie wordt gehaald uit de deelname aan een evaluatieproces als geheel. Hij omschrijft drie manieren van procesmatige invloed tijdens een evaluatie: cognitief (verandering in gedachtegang door discussie, analyse en reflectie), affectief (het aanspreken op eigenwaarde en bedrijfsethiek) en politiek (de evaluatie aangrijpen om nieuwe dialogen aan te gaan of aandacht te vestigen op een sociaal probleem). Deze 'nieuwste' vorm van benutting, 'proces' genaamd (Patton,

1997, p.88) wordt samen met de drie bovengenoemde categorieën binnen het vakgebied van evaluatie onderzoek algemeen aanvaard (Cummings, 2000). Patton (1997, p.91) werkt de categorie 'proces' verder uit en stelt dat deze 'proces' benutting van evaluatie 4 consequenties kan hebben:

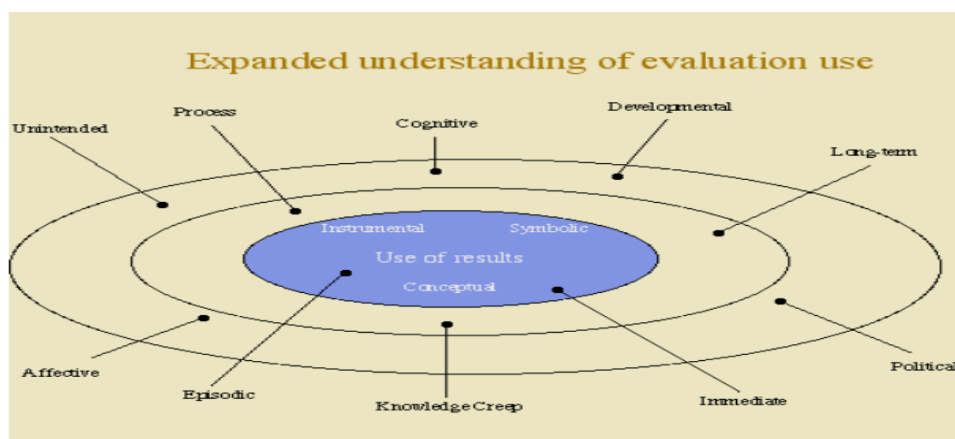
- Het vergroten van de algemene consensus, vooral over de uitkomsten
- Het ondersteunen en versterken van het evaluatieprogramma door een interventie georiënteerde manier van evalueren
- Het verhogen van deelname, betrokkenheid en besluitvaardigheid van de deelnemers aan de evaluatie
- Het ontwikkelen van het evaluatieprogramma en de organisatie

Toch blijft er veel discussie over de categorieën van benutting en is er weinig bewijs van succesvolle metingen van de verschillende typen benutting (Cummings, 2000). Daarnaast bestaat de discussie of een 'evaluator' wel verantwoordelijk moet zijn voor de benutting van zijn evaluatie of dat hij alleen maar hoeft te zorgen voor een goede evaluatie met duidelijke uitkomsten (Patton (1988a), Weiss (1988a, 1988b)). Henry (2002) betwijfelt zelfs of benutting gezien moet worden als hoogste doel van een evaluatie. 'Social betterment' zou voor iedere evaluator het hoogst haalbare doel moeten zijn. Social betterment staat hier voor het verbeteren van sociale omstandigheden, een situatie die beter is dan die daarvoor gezien vanuit de algemene opinie (Henry & Julnes, 1998; Mark et al, 2000). Henry & Mark (2003) noemen de meest recente artikelen over benutting vooral conceptueel en te theoretisch.

2.2 Van benutting naar invloed

Kirkhart (2000) gaat hierin verder en bekritiseert dit gebrek aan consensus en vordering in het tonen van mogelijk praktisch gebruik binnen het vakgebied van evaluatie. De term 'benutting' is volgens haar niet adequaat om de impact van een evaluatie te omschrijven en niet toereikend om de impact van 'proces' ('non-result') types van evaluatie, de niet bedoelde resultaten van een evaluatie en een groeiende impact over een langere tijd van een evaluatie te beschrijven. Volgens haar is de

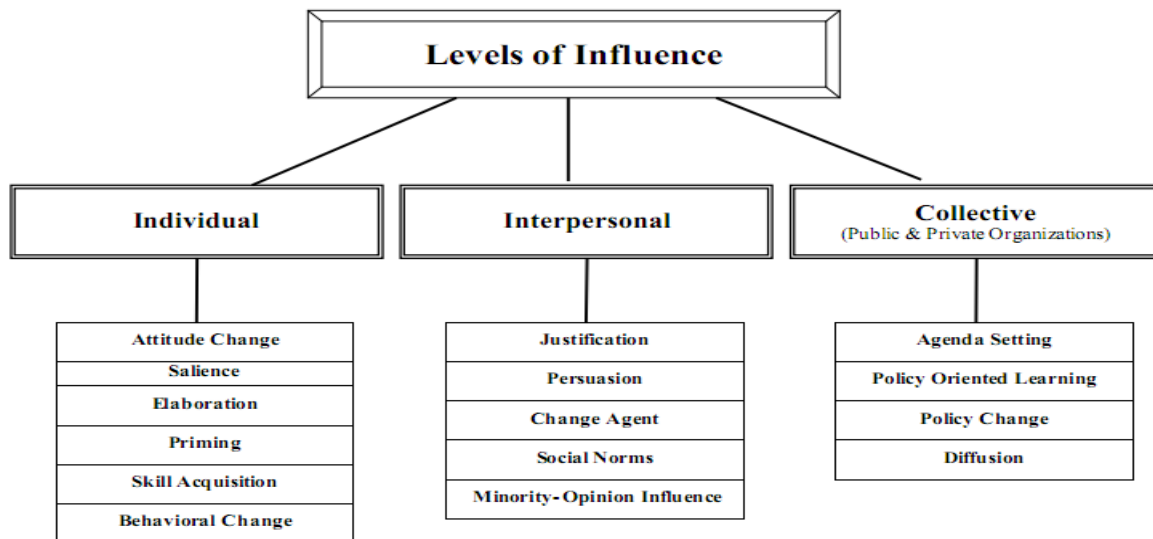
term 'benutting' gelimiteerd omdat het uni-directioneel, episodisch, bedoeld (lees: bewust) en instrumenteel van aard is. In haar artikel uit 2000 maakt ze dan ook bewust de overstap naar de term 'invloed'. Ze omschrijft invloed als de macht van iets of iemand om een effect te bewerkstelligen bij anderen op een ongrijpbare, indirecte manier (Kirkhart, 2000, p.7). Volgens haar omvat de term invloed naast uni-directionele, episodische, bedoelde en instrumentele effecten, vertegenwoordigt door de term benutting, ook de multi-directionele, geleidelijke, onbedoelde en non-instrumentele effecten. Model 1 geeft het groeiende begrip van evaluatie benutting aan.



Model 1, bron: Kirkhart, 2000

2.3 Social betterment

Henry & Mark (2003) vinden dat de huidige literatuur aangaande benutting tekort schiet in het geven van voldoende aandacht aan de intrapersonlijke (individueel), interpersoonlijke en sociale (collectieve) veranderprocessen welke door het evaluatieproces en resultaten kunnen leiden tot 'social betterment'. Zij bieden daarmee een alternatieve manier om te kijken naar de invloed van een evaluatie. Theorieën over evaluatie invloed moeten en mogen niet aandacht proberen te vestigen op alle mogelijke consequenties van een evaluatie. Daarentegen moeten ze manieren bieden aandacht te richten op mogelijke substantiële effecten van een evaluatie. Het model van Henry & Mark is ontleend uit de sociale- en gedragswetenschappen. In dit raamwerk kijken ze naar evaluatie invloed op drie niveaus namelijk: individueel, interpersoonlijk en collectief. Op deze drie 'levels' kunnen specifieke veranderprocessen plaatsvinden zoals verduidelijkt in figuur 1.



Figuur 1 (bron: Henry & Mark, 2003)

Zo kunnen op individueel niveau evaluaties leiden tot een verandering van de houding ten opzichte van een specifiek gevoerd beleid (Attitude Change). Daarnaast kunnen evaluaties worden gebruikt om het belang aan te de mate van importantie van een bepaald onderwerp te vergroten (Saliency). Ook kan een evaluatie worden gebruikt om het publiek vaker in aanraking te laten komen met een bepaald onderwerp (Elaboration) of kan er extra aandacht worden besteed aan een specifiek onderwerp (Priming). Verder kunnen door de deelname aan een evaluatie nieuwe persoonlijke competenties worden ontwikkeld (Skill Acquisition) en direct werkwijzen worden aangepast (Behaviour Change).

Op het interpersoonlijk vlak kan door een evaluatie de mening van een persoon worden bevestigd (Justification) of deze persoon worden overtuigd (Persuasion) anders te gaan denken. Door een evaluatie kan een individu of groep zich geroepen voelen om in actie te komen en een 'Change Agent' te worden. Door discussies die voortkomen uit een evaluatie kunnen gemeenschappelijke normen ontstaan (Social Norms). Als laatste kunnen evaluaties leiden dat een minderheid aan mensen met sterke (morele) argumenten een grote groep kan overhalen (Minority-opinion influence).

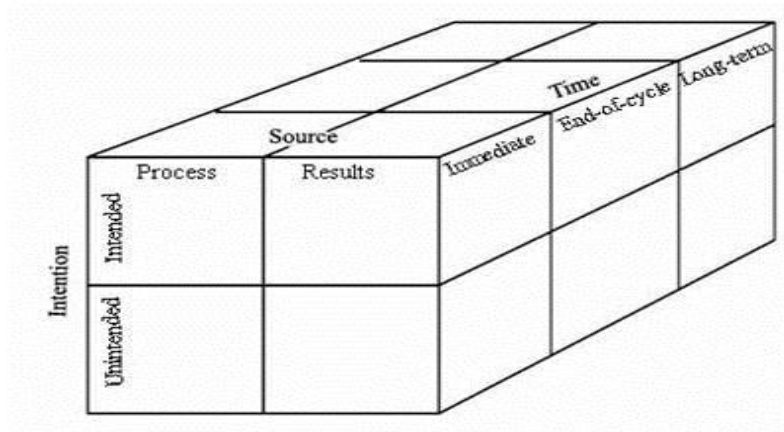
Op het collectieve niveau kunnen evaluaties bepaalde onderwerpen op de publieke media of politieke agenda plaatsen. Bij een verandering in leiderschap kunnen de

bevindingen van een evaluatie over het vorige beleid leiden tot verandering in het algemeen besef van een gemeenschap of organisatie. Bij 'Policy Change' kan een evaluatie daadwerkelijk leiden tot grote of kleinere daadwerkelijke veranderingen in het huidige geldende beleid. Ten slotte kunnen evaluaties effecten hebben ver buiten het vakgebied waar de evaluatie oorspronkelijk heeft plaatsgevonden (Diffusion).

Vanuit individuele veranderprocessen kunnen interpersoonlijke veranderprocessen ontstaan, deze kunnen op hun beurt weer leiden tot collectieve veranderprocessen maar ook andersom en door elkaar heen. Dit wordt door Henry & Mark (2003) 'Multiple Pathways' genoemd. In de praktijk zijn veel van deze pathways als een causaal verband. De 'pathway' van evaluatie invloed biedt de mogelijkheid om te begrijpen en te onderzoeken waarom gewenste eindstaat bereikt wordt of waarom niet. Ook in de change management literatuur wordt vaak gesproken over de invloed of effecten van een verandering op 'individual level', 'group level' en 'organization level' (Cummings en Worley, 2008, p.156).

2.4 Integrated Theory of Influence

Door gebruik te maken van de term 'invloed' wordt de focus vergroot van het kijken naar de resultaten van een onderzoek naar het kijken in welke mate een evaluatie personen en systemen ondersteunen, beïnvloeden en vormen (Kirkhart, 2000, p.7) Volgens Henry (2000) zouden we meer geïnteresseerd moeten zijn in de impact (lees: gevolgen) van een evaluatie dan de benutting van de resultaten. Kirkhart (2000) pleit dan ook voor één model waarin alle genoemde effecten (en eventueel nog andere) worden verenigd, het Integrated Theory of Influence-model (zie model 2).



Model 2, (bron: Kirkhart, 2000)

Haar Integrated Theory of Influence-model omschrijft de effecten van evaluatie langs drie assen:

- de bron van invloed (proces of resultaten),
- de mate van intentie (bedoeld of onbedoeld)
- en tijd (onmiddellijke invloed, aan het eind van het evaluatieprogramma en effecten op lange termijn).

en biedt negen potentiële applicaties:

- het verduidelijken van discussies over benutting
- het beschrijven van de invloed rondom een specifieke evaluatie
- het volgen van groeiende patronen van invloed over een periode van tijd
- verschil maken tussen gebruik en misbruik
- het valideren van studies naar invloed
- het faciliteren van meta-analyses van studie over invloed
- het volgen van de evolutie van evaluatie theorie
- het kunnen vergelijken van evaluatie theorieën
- het ondersteunen van theorievorming

Het is onduidelijk of deze applicaties zich in de toekomst zullen ontwikkelen en bewijzen aangezien er weinig onderzoek en discussie is gedaan naar Kirkhart's model sinds het in 2000 volledig werd gepresenteerd (Cummings, 2000, p.5).

2.5 Multiple Pathway-theorie

Een evaluatie kan gezien worden als een verandering in of bijdrage aan een lopend proces. Deze verandering of bijdrage kan goed, slecht, neutraal, gemixt of onbepaald zijn. Vanuit de bijna oneindige hoeveelheid gevolgen die kunnen optreden als resultaat van een evaluatie is het belangrijk een scheiding te maken tussen incidentele gevolgen en de gevolgen die van belang zijn. Deze laatstgenoemde gevolgen worden 'evaluation outcomes of interest' genoemd. Het zijn deze gevolgen die worden gekoppeld aan het ultieme doel van een evaluatie, 'social betterment'. De 'evaluation outcomes of interest' kunnen op korte en middenlange termijn subtiel en indirect zijn. Op lange termijn moeten deze gevolgen echter duidelijk en helder zijn en overeenkomen met het doel waarvoor de evaluatie gehouden is (Henry en Mark, 2003, p.296).

In veel boeken en artikelen wordt benadrukt dat evaluatie een onmisbaar onderdeel is van de implementatie van een veranderproces (zie: Hollinshead en Leat, 1995; Owen, 1993; Salaman en Butler, 1994; en Thornhill et al, 2000). Echter, ondanks het falen van veel verander initiatieven in het behalen van het gewenste einddoel, zijn er weinig organisaties die moeite doen om te begrijpen waarom eerdere pogingen niet succesvol waren (Preskill en Torres, 1999a). Verander initiatieven volgen elkaar in hoog tempo op zonder dat er geëvalueerd wordt wat de impact is van dergelijke pogingen (Doyle et al, 2000; Torraco, 1997).

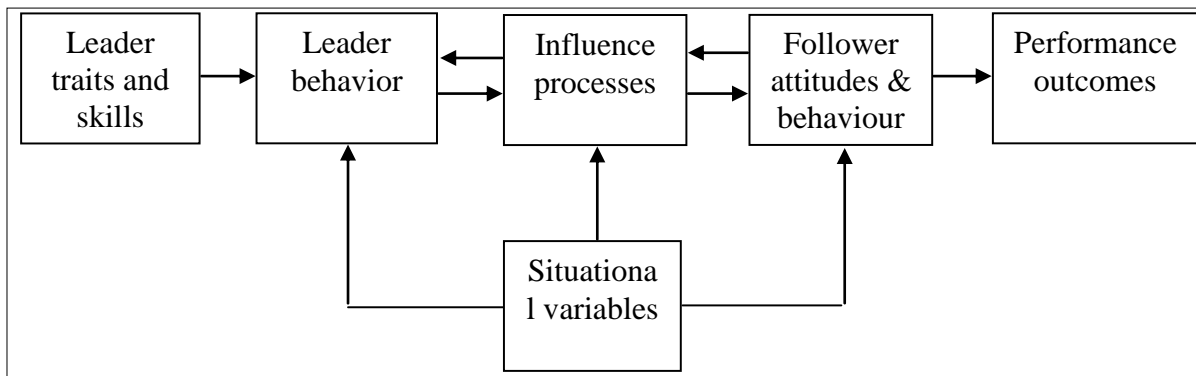
De Multiple Pathway-theorie van evaluatie invloed (Henry en Mark, 2003) verbindt evaluatie activiteiten met evaluation outcomes (lees: de gewenste gevolgen van een evaluatie). Hierbij worden de gevolgen op korte, middellange en lange termijn (Kirkhart, 2000) geïdentificeerd als indicators voor het specifieke einddoel, de reden voor de evaluatie.

2.6 Leiderschap

Het onderwerp leiderschap wekt bij veel mensen direct interesse. De term roept beelden op van machtige, dynamische individuen die grote glorieuze legers aanvoeren (Yukl, 2002, p.1). Voor een militaire organisatie is het aspect leiderschap

in ieder geval van groot belang. Leidinggeven is binnen een krijgsmacht core business en behoort dan ook tot de grondslagen van het militair optreden (Homan, 2011, p.33)

De term leiderschap is een woord direct afkomstig van het werkwoord 'leiden' en is ingebed binnen de wetenschap zonder dat het een specifieke betekenis of omschrijving heeft. Als een gevolg hiervan draagt de term leiderschap meerdere betekenissen en dat zorgt voor ambiguïteit (Janda, 1960). Zo bestaat er een scala aan leiderschapsstijlen, charismatisch, inspirerend, transformationeel, situationeel, taakgericht, relatiegericht, sociaal, ondersteunend, etc. Men kan zich afvragen of de vele literatuur over leiderschap niet een illustratie is van het gebrek aan leiderschap, of misschien wel als compensatie voor dit gebrek (Homan, 2011, p.33.) De meeste definities beschrijven echter het als een proces waarbij één persoon opzettelijke invloed uitoefent op één of meerdere personen met als doel deze personen te sturen en structuur te bieden in de activiteiten en relaties binnen een groep of organisatie. Invloed is de essentie van leiderschap. In het onderstaande figuur wordt het causaal verband tussen het gedrag van de leidinggevende, het beïnvloedingsproces en de houding en gedrag van volgers of leidingontvangenden (Yukl, 2002, p.11).



Figuur 2 (bron: Yukl, 2002, p.11)

De definities van leiderschap verschillen in wie de invloed uitoefent, de manier waarop deze invloed wordt uitgeoefend, de beoogde winst van de beïnvloeding en het doel van deze beïnvloeding (Yukl, 2002, p3). Hieronder enkele voorbeelden:

- Leadership is “the behavior of an individual...directing the activities of a group toward a shared goal” (Hemphill & Coons, 1957)

- Leadership is “the influential increment over and above mechanical compliance with the routine directives of the organisation” (Katz & Kahn, 1978)
- “Leadership is exercised when persons...mobilize...institutional, political, psychological, and other resources so as to arouse, engage, and satisfy the motives of followers” (Burns, 1978)
- Leadership is “the proces of influencing the activities of an organized group toward goal achievement” (Rauch & Behling, 1984)
- “Leadership is a process of giving purpose (meaningful direction) to collective effort, and causing willing effort to be expended to achieve purpose” (Jacobs & Jaques, 1990)
- Leadership “is the ability to step outside the culture...to start evolutionary change processes that are more adaptive” (Schein, 1992)
- “Leadership is the process of making sense of what people are doing together so that people will understand and be committed” (Drath & Palus, 1994)
- “Leadership is about articulating visions, embodying values, and creating the environment within which things can be accomplished” (Richards & Engle, 1986)
- Leadership is “the ability of an individual to influence, motivate, and enable others to contribute toward the effectiveness and succes of the organization...” (House et al, 1999)

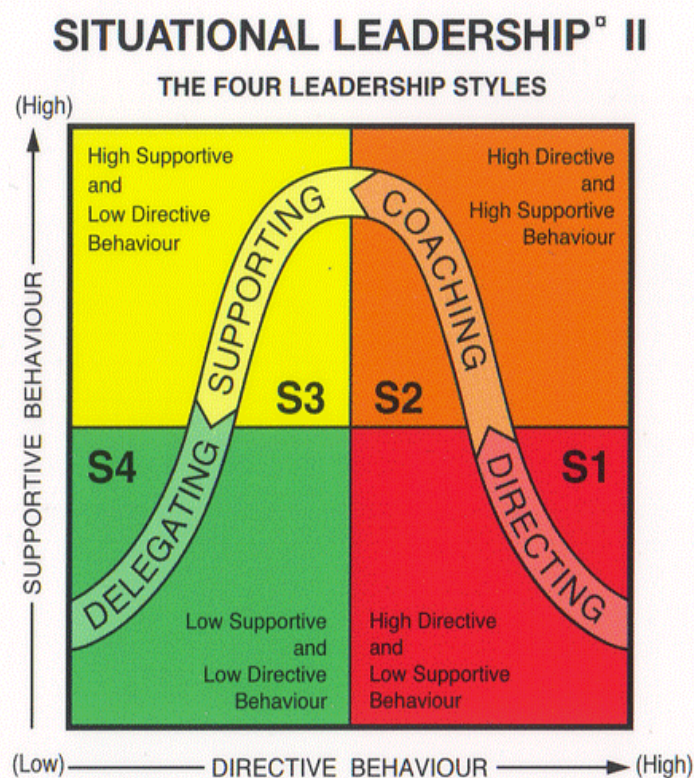
De manier waarop naar leiderschap wordt gekeken en wordt gedefinieerd is veelal afhankelijk van de voorkeuren van onderzoekers en het doel van hun onderzoek. De hoogste militaire functionaris binnen Defensie, de Commandant der Strijdkrachten (CDS) noemt in zijn Visie Leidinggeven (2007) leiderschap de 'corebusiness' van Defensie. Visie is een positief beeld van wat de organisatie kan worden (Homan, 2011, p.35). De theorieën over leiderschap kunnen worden geclassificeerd in twee groepen. De één met nadruk op 'wat zou moeten' (de voorschrijvende theorie) en de ander met nadruk op 'wat er nu gebeurt' (de beschrijvende theorie). Een van deze beschrijvende onderzoeksvarianten is het 'power-influence' onderzoek ofwel het macht-invloed onderzoek. Hierbij wordt het beïnvloedingsproces onderzocht tussen leiders en andere personen. Hierbij wordt macht als essentieel gezien bij de beïnvloeding van ondergeschikten, gelijken, superieuren en zelfs mensen buiten de

organisatie zoals leveranciers en klanten (Yukl, 2002, p.12). Macht hangt vaak samen met de hiërarchische structuur van een organisatie en de onderlinge relatie tussen de personen binnen deze organisatie. Over het algemeen wordt deze macht gezien als 'legitiem' (Clegg & Hardy, 1999). Het concept 'macht' is erg nuttig in het begrijpen hoe mensen elkaar beïnvloeden binnen een organisatie (Mintzberg, 1983; Pfeffer, 1992). Het concept beschrijft de potentiële invloed over tastbare dingen, gebeurtenissen maar ook de houding en gedachtegang van personen en hun gedrag, zowel positief als negatief (Yukl, 2002). Gedrag is de essentie om veranderingen te realiseren, maar als een wens tot verandering niet heel nauwkeurig wordt vertaald naar het daarbij horende gewenste gedrag dan zal de organisatie niet veranderen (Tiggelaar, 2007). Net als bij de 'Pathway'-theorie van Henry en Mark (2005) en in de change management (Cummings en Worley, 2008) wordt ook bij de conceptualisatie van leiderschap gesproken over een individueel niveau, een groepsniveau en een organisatieniveau (Yukl, 2002, p. 13-16)

Defensie is van nature een sterk hiërarchische (geformaliseerde) organisatie waarin (bijna) iedere medewerker letterlijk een rang heeft. Hierbij heeft een medewerker met een hogere rang per definitie meer macht. Dit is een van de cultuurelementen binnen Defensie. Door zijn sterke formalisering kan Defensie gezien worden als een machinebureaucratie (Beaart, 2011, p.38), dit kan echter ook zo zijn gevolgen hebben: rigide gedrag, arbeidsverzuim en een hoog personeelsverloop (Mintzberg, 2007, p.169). Er kan worden geconstateerd dat Defensie zich bevindt in een techno structuur (Beaart, 2011, p.33). Het gaat hierbij om de realisatie van beheersing en controle (Mintzberg, 2007, p.15-16). Niet alles kan echter met regels en centraal gezag worden vastgelegd (Crozier, 1964). Fousert (2005, p.58) geeft aan dat traditionele, autocratische en hiërarchische modellen van leidinggeven en managen langzaam maar zeker ter discussie staan.

In het eindrapport van de Commissie Staal komt voor het eerst de term 'sociaal leiderschap' ter sprake. De commissie geeft duidelijk aan wat ze verstaan onder sociaal leiderschap namelijk dat deel van leiderschap dat gericht is op het individu en samenwerking, het gaat hierbij om inspireren en motiveren. Sociaal leiderschap speelt volgens het eindrapport niet alleen een rol bij het omgaan met ongewenst gedrag maar vooral bij het waarborgen van gewenst gedrag. Echter verwijst de

commissie nergens in het eindrapport naar de wetenschappelijke bron voor deze term. Als richtlijn voor de vorming van leidinggevendenden maakt Defensie gebruik van het Situationeel Leiderschap-model 2 (SLII-model) van Hershey en Blanchard (1977). De fundamentele gedachte hierbij is dat er niet sprake is van een beste manier van leidinggeven maar dat de manier van leidinggeven afhankelijk is van de taak en de 'Maturity' (de mate van opleiding, ervaring, verantwoordelijkheidsbesef, de wil, taakgerichtheid, etc.) van de leidingontvangende ten opzichte van die taak. De 'Maturity' wordt uitgedrukt in 4 niveaus, M1 t/m M4. De leiderschapsstijl wordt ook uitgedrukt in 4 niveaus namelijk S1 t/m S4 (zie: model 3)



Model 3, (bron: Hershey en Blanchard, 1977)

In de theorie van Hershey en Blanchard wordt echter nergens gesproken over 'social leadership'. Het heeft er dan ook alle schijn van dat deze term bedacht of ontstaan is gedurende het evaluatieonderzoek. Mogelijk met als doel het tekort aan een specifiek onderdeel van het leidinggeven een naam te geven. Met succes, de term sociaal leiderschap is inmiddels een vast begrip geworden binnen Defensie.

3. Methodologie

In dit hoofdstuk zal worden ingegaan op de gekozen onderzoeksstrategie en de kwaliteitsaspecten van het onderzoek. Het conceptueel model geeft het onderzoeksconcept weer.

3.1 Onderzoeksstrategie

Mijn specifieke onderzoeksstrategie is de 'case study' (Verschuren en Doorewaard, 2000; Yin, 1984, 2003; Stake, 1995). De casus hierbij is het evaluatieonderzoek van de Commissie Staal. Ik beschouw dit onderzoek als een casus voor de invloed van evaluaties binnen Defensie als geheel. Volgens Stake (1995) is het bijna vanzelfsprekend dat evaluatie onderzoekers de 'case study' strategie toepassen. Het programma, de persoon of de organisatie die geëvalueerd wordt kan worden gezien als de 'case'. 'Case study' kan worden gedefinieerd als het onderzoek naar de complexiteit en de specifieke eigenschappen van een enkele case. Hierdoor kunnen bepaalde activiteiten worden verklaard in specifieke omstandigheden. Op deze manier is de onderzoeker min of meer ook een evaluator. Schramm (1971, p.6) omschrijft de 'case study' als volgt:

"The essence of a case study, the central tendency among all types of case study, is that it tries to illuminate a decision or a set of decisions; why they were taken, how they were implemented, and with what result"

Er zijn twee typen casestudy, de 'intrinsic' en de 'instrumental'. Bij 'intrinsic' wordt er alleen maar naar de case gekeken om ervan te leren. Bij 'instrumental' staat er een algemeen probleem centraal en is het doel inzicht krijgen in de case om zo antwoord te geven op een of meerdere onderzoeksvragen (Swanborn, 1994 en Stake, 1995). Omdat ik wil kijken naar de invloed van het evaluatieonderzoek van de Commissie Staal op sociaal leiderschap binnen Defensie maak ik (logischerwijs) gebruik van deze 'instrumental' casestudy. Ik wil iets kunnen zeggen over de invloed van het evaluatieonderzoek op Defensie als geheel. Hebben de bevindingen uit de evaluatie geleid tot veranderingen binnen Defensie? Heeft Defensie geleerd van deze evaluatie? Is Defensie een lerende organisatie?

Aangezien Defensie centraal wordt aangestuurd door de Commandant der Strijdkrachten (CDS) zullen veranderingen op het gebied van leiderschap voor alle krijgsmachtdelen hetzelfde zijn. De 'case' zal in dit geval één (grote) evaluatie zijn binnen Defensie, namelijk het evaluatie onderzoek van de Commissie Staal. Het onderzoek zal dus in dit geval een 'single case study' zijn (Yin, 2003, p.39). Ondanks het feit dat Defensie uit meerdere krijgsmachtdelen bestaat wordt Defensie in dit onderzoek gezien als 'holistic case', één enkele analyse-eenheid. Wel wordt er onderzoek gedaan bij verschillende afdelingen binnen Defensie, deze kunnen gezien worden als onderzoekseenheden en de afzonderlijke geïnterviewde werknemers als waarnemingseenheid ofwel databron (Verschuren en Doorewaard, 2000, p.172). Hierbij wordt de algemene visie op leiderschap binnen de gehele organisatie bekeken als integraal geheel. Het betreft hier een typical case. De bevindingen uit dit onderzoek zijn informatief over de organisatie als geheel (Yin, 2003, p.41). Het einddoel is bepalen of Defensie een lerende organisatie is of dat kennis verloren gaat.

De kenmerken van een 'case study' onderzoek zijn (Verschuren en Doorewaard, 2000, p.169):

- een klein aantal onderzoekseenheden,
- een arbeidsintensieve benadering,
- meer diepte dan breedte,
- een strategische steekproef,
- kwalitatieve gegevens en onderzoeksmethoden en
- waarneming op locatie.

De methoden die ik daarbij wil gebruiken zijn (Verschuren en Doorewaard, 2000, p.129-132):

- Vrije face-to-face open interviews. Om in het kader van dit onderzoek uitspraken te kunnen doen over de invloed van de Commissie Staal op sociaal leiderschap binnen Defensie is er gebruik gemaakt van Subject Matter Experts (SME). Deze personen zijn in de positie of positie geweest om op basis van ervaring uitspraken te kunnen doen over de invloed van het eindrapport in hun

vakgebied (lees: de organisatie, selectie, opleiding, training of ontwikkeling) zowel direct na het uitkomen van het rapport als nu, 5 jaar later:

- a. Kolonel (b.d.) C.E.M. Banse, voormalig Hoofd Stafbureau Leiderschap (onderdeel van de Defensiestaf)
 - b. Saskia Risseeuw, Hoofd Training & Productontwikkeling, Psychologisch Advies & Selectie (PAS) Defensie
 - c. Désirée Verweij, Prof. Dr. Ethiek en Filosofie aan de Faculteit van de Nederlandse Defensie Academie (NLDA)
 - d. Adjudant J.J. Pluijm, Coördinator Opleiding Leiderschap en Collega Coach, Afdeling leiderschap, HRM-academie
 - e. Drs. A.P.J. van der Klugt-Stroosnijder, Senior Beleidsmedewerker Hoofd Directie Personeel (HDP) Defensie met experts op het gebied van de Defensie organisatie, selectie, opleiding, training en ontwikkeling.
- Inhoudsanalyse van tekstueel en audiovisueel materiaal (Verschuren en Doorewaard, 2000, p.136). In het onderzoek wordt gebruik gemaakt van Defensienota's, Defensieverslagen, Defensierapporten, andere beleidstukken en Kamerstukken van de vaste commissie voor Defensie aangevuld met stukken uit de Defensiekrant. De gebruikte documenten zullen van toepassing zijn op de gehele krijgsmacht.

Om een goed beeld te krijgen van de invloed van het evaluatieonderzoek van de Commissie Staal op sociaal leiderschap heeft dit onderzoek gekeken hoe Defensie sociaal leiderschap heeft ingebed binnen haar organisatie. Daarnaast is gekeken naar de invloed van de Commissie Staal op sociaal leiderschap in de verschillende fases die een leidinggevende doorloopt in zijn loopbaan. Deze verschillende fases zijn: selectie, opleiding, training en ontwikkeling. Bij elke fase is gekeken naar de invloed van de Commissie Staal direct na het uitkomen van het eindrapport en tegenwoordig, ongeveer 5 jaar na het eindrapport (bijlage 1, Onderzoeksmatrix). Als laatste is per fase gekeken naar enkele manieren van invloed op individueel, interpersoonlijk en collectief niveau zoals beschreven door Henry en Mark (2003, figuur 1, p.298). Uit figuur 1 heb ik een aantal invloed mechanismen gekozen die ik

verwacht aan te treffen binnen Defensie naar aanleiding van het evaluatie-onderzoek van de Commissie Staal. Dit is de werkwijze zoals Henry en Mark die bedoeld hebben in omgang met figuur 1 (Henry en Mark, 2003, p.299).

Op individueel niveau is gekeken of is sprake is van:

- Saliency; het belang van een bepaalde problematiek zoals gezien door een individu
- Priming; het onder de aandacht brengen van een specifieke problematiek
- Behavior Change; de mate waarin een evaluatie de werkwijze van een individu beïnvloedt

Op interpersoonlijk niveau is gekeken of er sprake is van:

- Change Agent; de mate waarin individuen anderen proberen te overtuigen van het belang van problematiek
- Social Norms; de mate waarin een evaluatie zorgt voor nieuwe sociale normen

Op collectief niveau is gekeken of er sprake is van:

- Agenda Setting; in hoeverre staat een bepaalde problematiek op de publieke-, media- of beleidsagenda
- Policy Change; in hoeverre leidt de evaluatie tot verandering in beleid.

Deze 7 termen zullen als houvast dienen om aan te tonen op welke manier en in welke mate het evaluatieonderzoek invloed heeft gehad op de organisatie en de verschillende fases die een leidinggevende in zijn carrière doorloopt. De 7 genoemde mechanismen bieden de mogelijkheid (structuur) te begrijpen en te onderzoeken langs welke 'Pathway' de invloed al dan niet heeft plaatsgevonden en waarom het gewenst einddoel wel of niet bereikt wordt. Er wordt in dit onderzoek op een vrije manier gebruik gemaakt van de Multiple Pathway theorie van Henry en Mark (2003).

Methodologische valkuilen en uitdagingen:

- Een potentieel probleem bij een 'holistic single case study' is dat het onderzoek wordt uitgevoerd op een abstract niveau. Wanneer er gesproken wordt over leiderschap is dit echter geen probleem.

3.2 Kwaliteitsaspecten

Een onderzoek is alleen bruikbaar en waardevol wanneer het voldoet aan bepaalde kwaliteitscriteria. De kwaliteitsvraag wordt niet als zodanig gesteld, maar deze wordt uiteengelegd in twee aspecten: validiteit en betrouwbaarheid (Wester en Peters, 2004, p.192).

3.2.1 Validiteit

Bij validiteit gaat het om de vraag of de gehanteerde procedures ons in staat stellen om terechte uitspraken te doen. Het betreft de inhoudelijke kant van het onderzoek en zijn resultaten (Wester en Peters, 2004, p.192). Validiteit kan nog verder worden onderverdeeld in begripsvaliditeit, interne validiteit en externe validiteit (generaliseerbaarheid).

- Begripsvaliditeit (Construct Validity, Yin 2003, 97)

Begripsvaliditeit houdt in dat begrippen eenduidig geoperationaliseerd zijn en dat ze gedurende het gehele onderzoek in het hetzelfde verband worden gebruikt (Wester en Peters, 2004, p.195). Om de begripsvaliditeit te vergroten wordt er gebruik gemaakt van drie *Case Study principles* (p.97-106):

- a. Door gebruik te maken van meerdere bronnen zoals literatuur, eerdere enquêtes en interviews zijn begrippen geoperationaliseerd, dit heet bronnentriangulatie ook gedefinieerd als datatriangulatie door Patton (1987).
- b. Door een case study database te maken waarbij overzichtelijk en zorgvuldig de gegevens uit de literatuurstudie, interviews en inhoudsanalyses wordt opgeslagen. Hierdoor is de ruwe data altijd beschikbaar voor een onafhankelijke inspectie. Hierbij moet het mogelijk zijn om alle stappen terug te volgen die de onderzoeker

gedaan heeft, van conclusie terug naar onderzoeksvragen (Yin, 2003). De interviews zijn opgenomen door middel van een voicerecorder. Zowel de interviewverslagen als de meeste documenten en artikelen zijn digitaal opgeslagen en uitgeprint en opgeslagen.

- c. Het onderzoek laten teruglezen door 'key informants'. De verslagen van de interviews zullen worden voorgelegd ter bevestiging van de juistheid van het verslag. Daarnaast zal er regelmatig terugkoppeling zijn met (externe) studiebegeleiders. Dit wordt ook wel 'maintaining the chain of evidence' genoemd.
- d. Daarnaast zullen gebruikte begrippen in het onderzoek zoveel mogelijk worden voorzien van definities uit vakliteratuur en zal worden verwezen naar externe bronnen.

– Interne validiteit

Interne validiteit is de mate waarin het redeneren binnen het onderzoek correct is uitgevoerd. Belangrijk hierbij is de mate waarin variabelen in een onderzoek een causale of verklarende relatie met elkaar hebben (Yin, 2003, p.36). In het geval van dit onderzoek: heeft het evaluatie-onderzoek van de Commissie Staal invloed gehad op sociaal leiderschap binnen Defensie (zie: conceptueel model). Voor het versterken van de interne validiteit bestaan er enkele analytische technieken (Yin, 2003, p.116-138). In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van de volgende technieken:

- Bij 'pattern matching' wordt een geobserveerd patroon vergeleken met een verwacht patroon. Het verwachte patroon van dit onderzoek was dat het evaluatie-onderzoek van de Commissie Staal invloed zou hebben op sociaal leiderschap binnen Defensie.
- Door tijdens het onderzoek gebeurtenissen te plaatsen in een 'Logic Model' kan een oorzaak-gevolg-patroon zichtbaar worden gemaakt.

– Externe validiteit

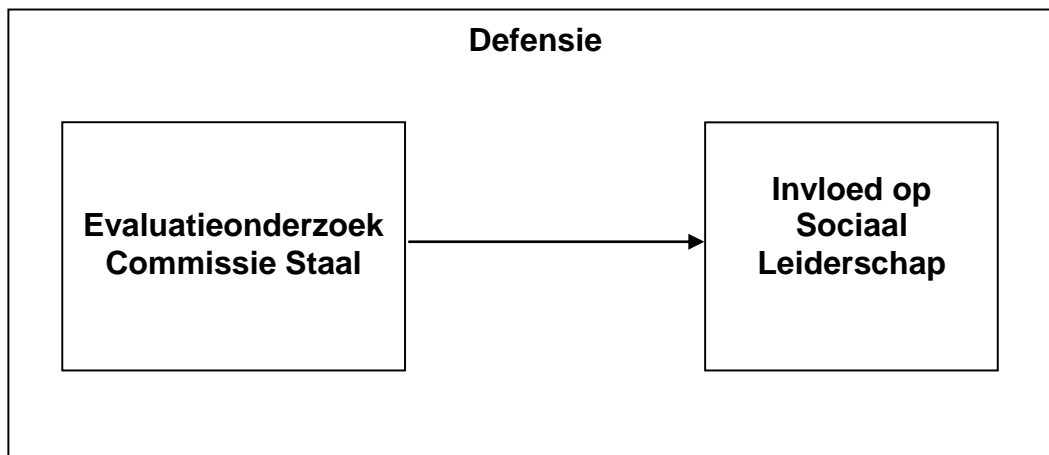
Dit wordt ook generaliseerbaarheid genoemd. De mate van generaliseerbaarheid van een onderzoek is de mate waarin de onderzoeksresultaten van het onderzoek toepasbaar zijn op andere situaties (Wester en Peters, 2004, p.45-46). Het onderzoek zal specifiek plaatsvinden

binnen Defensie. De resultaten van dit onderzoek zullen dus mogelijk niet bruikbaar zijn voor andere Nederlandse overheidsinstellingen of non-profit organisaties. Aangezien evaluatie een algemeen onderdeel is (of zou moeten zijn) van algemeen management is het mogelijk het onderzoek uit te voeren bij een andere overheidsinstantie. Echter, de bevindingen uit dit onderzoek zouden dan los staan van de bevindingen bij Defensie.

3.2.2 Betrouwbaarheid

Als een onderzoek betrouwbaar is wil dat zeggen dat, wanneer het onderzoek nogmaals wordt gehouden, de resultaten hetzelfde zijn. Het gaat hier met andere woorden om de repliceerbaarheid van het onderzoek (Yin, 2003, p.37-39). Zoals al beschreven bij 'begripsvaliditeit' is in het onderzoek de ruwe data overzichtelijk en zorgvuldig opgeslagen. Het is dus altijd mogelijk om de stappen die door de onderzoeker zijn gemaakt te inspecteren.

3.3 Conceptueel model



4. Resultaten

In dit hoofdstuk zal worden gekeken naar de invloed van het evaluatieonderzoek van de Commissie Staal op sociaal leiderschap in de organisatie en de selectie, opleiding, training en ontwikkeling van leidinggevend. Hierbij zal worden gekeken naar de invloed direct na het uitkomen van het eindrapport en 5 jaar na het eindrapport. Daarnaast zal per onderdeel, direct na het eindrapport en 5 jaar later worden gekeken naar de invloed op individueel, intrapersoonlijk en collectief niveau.

4.1 Organisatie

De Commissie Staal heeft in haar eindrapport een aantal aanbevelingen gedaan waaronder het verbeteren van het (sociaal) leiderschap binnen Defensie. Hiervoor wordt direct na het uitkomen van het rapport een projectgroep ingesteld door de Plaatsvervangend CDS (PCDS) onder leiding van toenmalig plaatsvervangend commandant Nederlandse Defensie Academie (NLDA). Het instellen van deze projectgroep was een top-down besluit. Op individueel niveau was er dus sprake van een zekere mate van Priming bij de leden van de projectgroep maar van een intrinsieke overtuiging (Saliency) van de leden was minder sprake en Behavioral Change was niet van toepassing (Interview 'Organisatie', bijlage 2). De ingestelde projectgroep heeft als eerste taak de Visie Leidinggeven (2007) van de Commandant der Strijdkrachten (CDS) opgesteld (White paper voor taakstelling en de inrichting van het Loket Leiderschap (later Stafbureau Leiderschap), 2008). Onderdeel van deze visie is de Gedragscode Defensie. De visie en de gedragscode kunnen gezien worden als Social Norms die op interpersoonlijk niveau ontstaan zijn binnen de projectgroep. Vervolgens is de projectgroep gaan nadenken op welke manier leiderschap structureel te borgen binnen Defensie. De projectgroep kwam tot de conclusie dat de inbedding van leiderschap binnen Defensie het beste centraal kon worden gecoördineerd vanuit een kenniscentrum. Dit centrale orgaan, op hoog niveau in de organisatie, diende voldoende mandaat en daadkracht te krijgen om leiderschap binnen Defensie te bevorderen. De verschillende Krijgsmacht delen wilden echter een grote mate van zelfstandigheid behouden. Dat leidde tot een werkbaar compromis: een coördinerend en begeleidend stafbureau onder de Plaatsvervangend Commandant der Strijdkrachten (P-CDS), het Stafbureau

Leiderschap genaamd. Het bureau bestond bij de oprichting uit 3 personen. Daarnaast werd bij alle Krijgsmachtdelen een eigen Bureau Leiderschap ingericht. De verschillende Krijgsmachtdelen hebben ieder vanuit de budgetten van de Commissie Staal gelden en VTE-en (voltijd equivalenten, lees: functies) gekregen om deze bureaus in te richten (Interview 'Organisatie', bijlage 2). De oprichting van het Stafbureau Leiderschap en de toegekende gelden en functies kunnen worden gezien als Agenda Setting op collectief niveau.

Het doel van het Stafbureau Leiderschap was het positief beïnvloeden van het gedrag van de leidinggevende en leiding ontvangende. Voor een dergelijk veranderproces werd een traditionele 'Ist' (huidige situatie) en een 'Sol'-situatie (gewenste situatie) geschetst hoe Defensie zou moeten zijn en daarna werd er top-down geprobeerd mensen richting de 'Sol'-situatie te bewegen ('Blauwdrukdenken, Homan, 2005, p.51). Veelal bleek echter dat de 'Sol'-situatie al lang veranderd was door bijvoorbeeld de inzet in Afghanistan en de kredietcrisis in 2008 (Interview 'Organisatie', bijlage 2). Uiteindelijk werd er gekozen voor een andere strategie, waarbij de gewenste situatie in de toekomst als een stip aan de horizon werd gepresenteerd. Hierbij zouden mensen worden uitgenodigd mee te denken en te praten over hoe te komen tot die nieuwe 'Sol'-situatie in de bottom-up gedachte (witdrukdenken, Homan, 2005, p.52). Er zou dan geen druk nodig zijn vanuit de organisatie en de nieuwe situatie zou dan beter ingebed zijn bij de Defensiewerknemers. Hiervoor moest de nieuwe situatie duidelijk en aantrekkelijk zijn en moesten er faciliteiten worden gecreëerd die dit proces bevorderen. Hieruit is de training Sociale Aspecten van Leidinggeven (SAVL) - en de opleiding collega-coach aan de HRM Academie voort gekomen. Alle Krijgsmachtdelen werden verplicht hun leidinggevendenden de SAVL-training te laten doorlopen. Tijdens de bijeenkomsten van de werkgroep waren de verschillende Krijgsmachtdelen het eens over het belang van de SAVL-training en collega-coach opleiding. Na verloop van tijd gaven 4 van de 7 Krijgsmachtdelen echter aan dat de SAVL al werd behandeld in hun initiële opleidingen en niveau-opleidingen. Daarnaast werd het hoofd van Stafbureau Leiderschap door omstandigheden genoodzaakt zijn functie in mei 2009 neer te leggen; een opvolger werd pas na meer dan een jaar aangesteld. De centrale aansturing en coördinatie van de SAVL en het collega-coaching binnen Defensie ging hiermee verloren en (sociaal) leiderschap verloor centraal aan belang en aandacht.

In deze tijd is een vacuüm ontstaan, waardoor de Defensieonderdelen gelegenheid hebben gekregen veel gecentraliseerde zaken weer naar zich toe te trekken (Interview 'Organisatie', bijlage 2). Dit heeft ervoor gezorgd dat er op collectief niveau weinig sprake is van Policy Change.

5 jaar na het eindrapport van de Commissie Staal is er weer een nieuw hoofd voor het Stafbureau Leiderschap aangewezen. Zij heeft nu als taak het bureau samen te voegen met de afdeling Leiderschap van de HRM Academie en de Bureaus leiderschap van de verschillende Defensie-onderdelen in het Expertise Centrum Leidinggeven Defensie (ECLD). Daardoor zou de centrale rol vwb leiderschap weer meer inhoud moeten krijgen. Mede het feit dat het stafbureau momenteel bestaat uit 1 persoon en het langdurig vacuüm maakt dit tot een grote uitdaging. Het ECLD zal een centrale rol moeten gaan spelen in de inbedding van sociaal leiderschap binnen selectie, opleiding, training en ontwikkeling. De urgentie voor het oprichten van het ECLD komt vooral voort uit het feit dat er bezuinigd moet worden binnen Defensie en niet direct uit de intrinsieke motivatie om (sociaal) leiderschap een nieuwe impuls te geven (Interview 'Organisatie', bijlage 2). Er kan nog weinig worden gezegd op welke manier het eindrapport na 5 jaar nog invloed heeft op individueel, intrapersoonlijk en collectief niveau. Wel kan er gezegd worden dat hier weer sprake is van een top-down beslissing in plaats van een bottom-up behoefte. Daarnaast bestaat het grote gevaar bestaat dat een kenniscentrum ontstaat waar kennis weliswaar wordt verzameld (kenniscreatie) maar waar kennis niet wordt uitgewisseld of overgedragen in de opleiding, training en ontwikkeling van leidinggevendenden.

4.2 Selectie

Het PAS (*Psychologisch Advies & Selectie*) is onder andere verantwoordelijk voor de selectie van nieuw Defensie personeel en daarmee nieuwe leidinggevendenden. De diensten die het PAS levert zijn gebaseerd op de vraag van de klant (de Defensieonderdelen). Hoofd Directie Personeel (HDP) bepaald het beleid van het PAS. Als kleine specialistische organisatie kan het PAS zich inrichten aan de hand van de meest recente en geldende organisatietheorieën en strategieën. Zo vinden er in samenwerking met de afdeling Gedragwetenschappen (GW) continue onderzoek en evaluatie plaats naar de output van het PAS. Sociaal leiderschap is direct na het

uitbrengen van het eindrapport van de Commissie Staal op dezelfde wijze bij de werknemers van het PAS onder de aandacht gebracht (Priming). Het belang (Salience) van het onderzoek was op individueel niveau snel duidelijk en zorgde op intrapersoonlijk niveau voor nieuwe Social Norms op de werkvloer. Je zou kunnen zeggen dat het PAS een voorbeeld is van een lerende organisatie. Echter gezien de vraaggerichtheid van de organisatie moet het PAS bij de klant aantonen dat er op collectief niveau beleidsveranderingen nodig zijn. Zo zijn er bijvoorbeeld 4 tot 5 onderzoeken nodig om de selectieprocedure aan te passen. De hoge mate van bureaucratie binnen Defensie zorgt ervoor dat er geen weinig veranderingen kunnen plaatsvinden op individueel niveau, in de werkwijze van de verschillende medewerkers (Behavioral Change) en dat op collectief niveau de selectieprocedure wordt aangepast (Policy Change). Daarmee wordt het veranderingsproces (leerproces) sterk afgeremd (Interview 'Selectie', bijlage 3).

Uit een jaarlijks onderzoek uit 2010, specifiek gericht op leiderschap en de manier van selecteren (Leiderschap; selectie en ontwikkeling, ref: GW-10-069), komt de aanbeveling naar voren specifiek te zoeken naar (sociaal) leidinggevende kwaliteiten. 5 jaar na het eindrapport neemt de HDP deze aanbeveling heeft over in een wens voor één Defensiebreed leiderschapsprofiel. Hiermee komt sociaal leiderschap pas, op collectief niveau, op de agenda van het PAS (Agenda Setting). Het PAS heeft momenteel sociaal leiderschap als één van haar expertises zowel met betrekking tot het gebruik van instrumenten om (sociaal) leiderschap te meten als 'benchmarking' gegevens. Om echter tot een nieuwe selectieprocedure (Policy Change) te komen op collectief niveau moet HDP een algemeen leidinggevende profiel opstellen. Dit is vooralsnog niet gebeurd. De redenen hiervoor zijn: de organisatie is te groot, het aantal soorten leidinggevendens binnen Defensie is te groot en het begrip leiderschap is te groot. Momenteel bestaat de selectieprocedure voor de instroom van nieuw personeel van het PAS uit 'selecting out'. Hierbij worden als het ware de rotte appels eruit gehaald. Stel dat de cultuur en de hiërarchie binnen Defensie zo zou veranderen dat selectie op sociaal leiderschap mogelijk is. Dan is het maar de vraag of de rest van de organisatie daar ook klaar voor is. Selecteren op sociaal leiderschap zonder dat de rest van de organisatie daar iets mee doet is zinloos. Hetzelfde geldt als de rest van de organisatie (bijvoorbeeld opleiding, training, ontwikkeling) ineens besluit te sturen op sociaal leiderschap. Defensie moet

kijken wat voor een soort leidinggevende het in de toekomst nodig heeft. Hier moet de organisatie op worden ingericht. Het heeft geen zin te kijken wat Defensie nu nodig heeft. Door de grootte van de organisatie duurt de implementatie van het nieuwe beleid nu eenmaal lang. Zodra het 'nieuwe' beleid geïmplementeerd is blijkt deze dan alweer verouderd. Wel wordt er nu in tegenstelling tot 5 jaar geleden in plaats van kijken of een kandidaat wel of geen competenties heeft vooral gekeken of een kandidaat bepaalde competenties kan ontwikkelen. Verder is de selectieprocedure meer bewustzijn gericht, met andere woorden gericht op het denkproces en inzicht van de kandidaat. Dit is mede te danken aan het onderzoek van de Commissie Staal (Interview 'Selectie', bijlage 3).

4.3 Opleiding

Het opleiden van de toekomstige leidinggevenden (officieren) van Defensie vindt plaats op de Nederlandse Defensie Academie (NLDA) langs twee trajecten: de militaire vorming en de academische vorming. De faculteit van de NLDA is verantwoordelijk voor de academische vorming. De NLDA ziet door de jaren heen regelmatig het onderwerp leiderschap terugkomen telkens met aandacht voor een ander aspect van leidinggeven. Sociaal leiderschap kan gezien worden als de verbinding tussen ethiek en leiderschap. Het gaat er daarbij om dat er wordt nagedacht over moraal; welke waarden zijn belangrijk? Als het goed is liggen waarden ten grondslag aan de geldende normen. Goede leidinggevenden communiceren op het niveau van deze waarden met hun ondergeschikten. Dat het onderwerp leiderschap regelmatig terugkeert geeft aan dat een telkens hernieuwde focus nodig is. Binnen Defensie is veel aandacht voor leiderschap maar daarbij hoort dus ook aandacht voor ethiek. Zoals blijkt uit het eindrapport van de Commissie Staal verloopt het afhandelen van ongewenst gedrag meestal correct en volgen de normen. Als er echter onder die normen geen waarden liggen (dus idealen, principes en innerlijke overtuigingen) dan zijn deze normen letterlijk waardeloos en meer een verplichting. Hetzelfde geldt voor het opstellen van gedragscodes. Het opstellen van een dergelijke code als norm betekent niet per definitie dat mensen dit direct overnemen als hun eigen waarden (Interview 'Opleiding', bijlage 4).

Direct na het eindrapport van de Commissie Staal was er binnen de NLDA veel sprake van ontkenning. Ondanks extra aandacht (Priming) op individueel niveau voor het onderwerp sociaal leiderschap zag niet iedereen het belang van sociaal leidinggeven (Saliency). “Het valt wel mee met dat ongewenst gedrag” en “sociaal leiderschap, dat doen we toch al lang” waren daarbij vaak gehoorde uitspraken. Er was dan ook aanvankelijk weinig verandering zichtbaar in de werkwijze (Behavioral Change) op de NLDA en op intrapersoonlijk niveau waren er weinig tot geen mensen die zich als ambassadeur (Change Agent) van sociaal leiderschap opwierpen. Dit heeft veel te maken met de functie van de krijgsmacht. Het gaat hier immers om een organisatie met een geweldsmonopolie. Militairen worden vanuit dit perspectief vooral gezien als mensen die weerbaar moeten zijn. De cultuur binnen Defensie zorgt er voor dat bepaalde mensen in de organisatie vinden dat leidinggeven (den) vooral op kracht en mentale hardheid gericht moeten zijn. Daarbij wordt vooral gekeken naar de uitzendingen. Het gevaar daarbij is dat een bepaalde verharding als vanzelfsprekend wordt gezien. Daarnaast vindt het meeste leidinggeven, de zogenaamde vredes-bedrijfsvoering, plaats in Nederland onder normale omstandigheden (Interview 'Opleiding', bijlage 4). Doordat echter op collectief niveau top-down sociaal leiderschap op de beleidsagenda is gezet (Agenda Setting) en een verandering van het opleidingsprotocol (Policy Change) heeft plaatsgevonden heeft dit deels gezorgd voor Behavioral Change op individueel niveau.

5 jaar na het eindrapport is er namelijk, ondanks dat de Minister van Defensie aangeeft dat sociaal leiderschap tijdens de opleiding veelvuldig aan bod komt (Vragen van lid Eijssink aan de Minister van Defensie, 27 jan. 2010), met betrekking tot sociaal leiderschap een verschil tussen de militaire en academische vorming. Binnen de academische vorming is er duidelijk sprake van aandacht voor morele professionaliteit. De morele dimensie van leiderschap, aandacht voor anderen, gevoel voor morele kwesties, in de gaten hebben wanneer normen en waarden op het spel staan zijn allen onderwerpen tijdens de academische vorming. De sociale aspecten van leidinggeven zijn op individueel niveau geïmplementeerd in de lessen (Behavioral Change) en ethiek is op intrapersoonlijk niveau een erkend vakgebied (Social Norms). Bij de militaire vorming, het grootste deel van de persoonsvorming binnen de opleiding, is dit anders. Bij deze militaire vorming wordt gebruik gemaakt van het zogenaamde competentiegericht opleiden en is de opleiding gestoeld op de

Visie Leidinggeven en de Gedragscode Defensie (Visie Leidinggeven, 2007). Dit is echter een norm, de instructeurs (kaderleden) krijgen dit opgelegd. De kaderleden krijgen weinig begeleiding (en opleiding) hoe ze om moeten gaan met deze nieuwe norm. Niet iedere instructeur is dan ook overtuigd van het belang (Saliency) van het competentiegericht opleiden. Hoewel de werkwijze op individueel niveau is veranderd (Behavioral Change) zijn de Social Norms op intrapersonaal niveau dat niet of nauwelijks. Ook zijn er maar enkele personen die opstaan als Change Agent. De opleidingsnorm vindt weinig aansluiting bij de geldende waarden en denkwijzen van de instructeurs. Daarnaast blijft de opleidingscultuur binnen Defensie vooral gericht op de harde kant van leiderschap en is er geen sprake van een evenwicht tussen mentale weerbaarheid en de sociale kant van het leiderschap. (Interview 'Opleiding', bijlage 4). De (pest-) cultuur (Vragen van vaste commissie voor Defensie aan de minister van Defensie, 10 maart 2011) en hiërarchie binnen Defensie kunnen hierbij een negatieve invloed hebben.

4.4 Training

Op november 2008 (ruim 2 jaar na het uitkomen van het eindrapport) wordt de afdeling 'Leiderschap' toegevoegd als uitvoerend onderdeel van het Stafbureau Leiderschap Defensie aan de HRM-Academie. De oprichting van deze afdeling en het Stafbureau komt voort uit de aanbevelingen uit het eindrapport van de Commissie Staal (Plan van Aanpak Implementatie Aanbevelingen Staal – Fase 2, 2007). De oprichting van de afdeling is een top-down beslissing en de nieuwe werknemers voor deze afdeling worden aangewezen. Gezien het feit dat de oprichting van de afdeling een direct gevolg is van het onderzoek van de Commissie Staal is op collectief niveau de invloed op de beleidsagenda (Agenda Setting) en de verandering in beleid (Policy Change) duidelijk zichtbaar. Aangezien de nieuw opgerichte afdeling bestaat uit 2 personen met een duidelijk opgedragen taak is er op intrapersonaal niveau geen sprake van iemand die anderen probeert te overtuigen van het belang van sociaal leiderschap (Change Agent) of een verandering in Social Norms (op interpersoonlijk niveau). Op individueel niveau is het logisch dat de aandacht (Priming) van de werknemers gevestigd is op sociaal leiderschap en dat zij het belang zien van sociaal leiderschap. Van een verandering is de werkwijze (Behavioral Change) is geen sprake (Interview 'Training', bijlage 5). De afdeling

'Leiderschap' is verantwoordelijk voor 2 opleidingen; de collega-coach opleiding en de Sociale Aspecten Van Leidinggeven (SAVL) opleiding. De collega-coach-opleiding had als doel het opleiden van 350 collega-coaches (Coachen bij de Krijgsmacht, Carré 4, 2009). Deze opleiding wordt uitbesteed aan Inter Coach. Na 1 jaar (eind 2009) is het target van 350 coaches behaald en wordt deze opleiding stopgezet. De SAVL-opleiding werd door de Chef Defensie Staf (CDS) verplicht (top-down) gesteld voor alle leidinggevenden binnen Defensie. De SAVL-opleiding behandelt de relatie tussen het leidinggeven en personeel, het delen van leiderschap en inzicht in jezelf. Er zijn binnen Defensie meer dan 11.000 leidinggevenden werkzaam. De verschillende Operationele Commando's (OPCO's, CLAS (Landmacht), CLSK (Luchtmacht), CZSK (Marine) en de KMAR (Marechaussee)) geven in een vroeg stadium aan de SAVL al min of meer te behandelen in hun eigen niveau opleidingen en periodieke trainingen zoals; LTV (Leiderschap Training Vaardigheden) en APK (Algemene Periodieke Keuring). Dit wordt echter niet door onderzoek bevestigd. De HRM-Academie ontvangt dus vooral leidinggevenden (minder dan 5000) uit de 3 overige Defensie-onderdelen; Commando Diensten Centra (CDC), Defensie Materieel Organisatie (DMO) en Bestuur Staf (BS) Defensie (Interview 'Training', bijlage 5).

Inmiddels, 5 jaar na het eindrapport, hebben alle 7 krijgsmachtdelen naar eigen zeggen de SAVL verwerkt in hun initiële- en niveau-opleidingen en zal de SAVL-opleiding van de HRM-Academie aflopen op 31 december 2012. Daarmee gaat na 4 jaar de centrale aansturing en borging van het trainen van leidinggevenden verloren. De verschillende krijgsmachtdelen interpreteren het SLII-model, sociaal leiderschap en daarmee de training van hun leidinggevenden ieder op hun eigen manier (Interview 'Training', bijlage 5). Van invloed op individueel en intrapersoonlijk niveau aangaande de centrale training van leidinggevenden is nu nog maar nauwelijks merkbaar en eindig. Door een waarschijnlijke samensmelting tussen de afdeling Leiderschap en het Stafbureau Leidinggeven in het Expertise Centrum Leidinggeven Defensie (ECLD) blijft sociaal leidinggeven op collectief niveau hopelijk op de (beleids-) agenda (Agenda Setting). Mede doordat de uitbesteede collega-coach opleiding slechts 1 jaar heeft geduurd, de afdeling Leiderschap pas 3 jaar bestaat en de SAVL-training slechts deels de gehele organisatie hebben bereikt kan er niet

worden gezegd of een duidelijke beleidsverandering (Policy Change) heeft plaatsgevonden.

4.5 Ontwikkeling

Het huidige functioneringsgesprek (FG) bestaat sinds 2003 en kan worden gebruikt in de verdere ontwikkeling van een leidinggevende na de selectie, opleiding en training. Op basis van aanbevelingen van de Commissie Staal en de evaluatie van het functioneringsgesprek in 2007, alsmede ontwikkelingen als het Flexibel Personeels Systeem (FPS) en levensfasebeleid is besloten het FG aan te passen (Interview 'Ontwikkeling', bijlage 6). In het nieuwe FG dient onder andere (structureel) meer aandacht te zijn voor sociaal leiderschap (Vragen van het lid Eijssink aan de Minister van Defensie, jan. 2010). Daarnaast wordt een betere structurering van het FG beoogd. Dit moet mede bijdragen aan een kwantitatieve en kwalitatieve verbetering van het FG. Het Hoofd Directie Personeel (HDP) is onder andere verantwoordelijk voor het ontwikkelen en implementeren van het nieuwe FG. Leiderschap bestaat volgens de HDP uit een taakgerichte kant (wat) en een mensgerichte kant (hoe). De mensgerichte kant wordt binnen Defensie het sociaal leiderschap genoemd. Bij Defensie ligt de nadruk meer op taakgericht en minder op mensgericht. De aandacht voor de mens is als het ware ondergeschikt aan de realisatie van de (top-down) opgedragen taak (Interview 'Ontwikkeling', bijlage 6).

De verhoogde aandacht voor sociaal leiderschap direct na het eindrapport betekent voor de HDP vooral een opdracht tot realisatie van een aantal acties uit het plan van aanpak (Plan van Aanpak Implementatie Aanbevelingen Staal – Fase 2, 2007) waaronder het ontwikkelen van het nieuwe FG. De taken en prioriteiten van de HDP worden mede bepaald door hetgeen de politiek als wenselijk c.q. noodzakelijk acht. Op collectief niveau is er dus sprake van Agenda Setting en kan de nieuwe FG gezien worden als een Policy Change. Doordat sociaal leiderschap op deze manier min of meer wordt opgelegd is er op individueel niveau wel sprake van Priming maar is persoonlijke overtuiging (Salience) van ondergeschikt belang. Hierdoor is er van Behavioral Change op individueel niveau en Change Agent en Social Norms op interpersoonlijk niveau weinig sprake. Een jaar na verschijning van het eindrapport van de Commissie Staal heeft de Commandant der Strijdkrachten (CDS) een Visie

Leidinggeven (2007) uitgebracht. Dit 'boekje' moest mede richting geven aan de invulling van (sociaal) leiderschap binnen Defensie. De inhoud van de Visie is echter nogal ruim en breed opgezet en komt over als te weinig concreet om tot een praktische toepassing te komen. Na het uitbrengen van de Visie Leidinggeven zijn er vanuit CDS geen aanvullende richtlijnen gegeven voor een vertaling naar de praktijk. Dit heeft als het ware een vacuüm veroorzaakt. Hierdoor is bij de verschillende Defensieonderdelen een eigen invulling gegeven aan wat onder sociaal leiderschap wordt verstaan en hoe zich dat vertaalt in een leiderschapsprofiel en daarbij horende competenties. In tegenstelling tot het functioneringsgesprek, wordt een beoordeling nu al standaard opgemaakt tegen de achtergrond van competenties. Om te kunnen beoordelen of in het functioneren van een leidinggevende bijvoorbeeld voldoende aandacht besteedt wordt aan de sociale aspecten van leidinggeven, zal eerst duidelijk moeten zijn wat (Defensiebreed) het gewenste profiel voor de leidinggevende is en welke competenties daarbij een rol spelen. Dit profiel zal ook de basis moeten zijn voor de werving en selectie, alsmede voor de opleidingen (Interview 'Ontwikkeling', bijlage 6).

5 juli 2011, ongeveer 5 jaar na het uitkomen van het eindrapport, wordt het nieuwe FG geïmplementeerd (Nota 'Functioneringsgesprekken', ref: BS/2011019651). De ontwikkeling heeft 3 jaar geduurd. Op het gebied van het functioneringsgesprek is het product van de invloed van de Commissie Staal nu pas tastbaar. Het algemeen leidinggevende profiel is er echter nog steeds niet. Er bestaat nu dus wel een 'tool' voor de ontwikkeling van leidinggevendenden die meer structuur biedt, gericht is op de huidige functie en op de sociale aspecten van leidinggeven en gedragscode maar dit vindt (nog) onvoldoende aansluiting bij *selectie* en *opleiding*. Het Stafbureau Leidinggeven heeft een voortrekkersrol v.w.b. de totstandkoming van het profiel voor de leidinggevende, maar doet dit in samenwerking met o.a. de HDP (Interview 'Ontwikkeling', bijlage 6). Ontwikkeling van sociaal leiderschap staat (op collectief niveau) nog steeds op de agenda van de HDP (Agenda Setting). Verder is er een beleidsverandering (Policy Change) te zien in de vorm van het nieuwe FG, deze vindt echter nog weinig aansluiting binnen Defensie. Door de oprichting van het Stafbureau Leidinggeven is binnen de HDP de invloed op individueel en interpersoonlijk niveau voor zover aanwezig sterk afgenomen .

5. Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk zal op basis van de resultaten van het onderzoek conclusies worden getrokken. Aan de hand van deze conclusies worden de implicaties voor Defensie duidelijk gemaakt. Als laatste worden aanbevelingen gedaan welke vervolgstappen Defensie zou kunnen nemen.

5.1 Eindconclusie

In het eindrapport van het evaluatie-onderzoek van de Commissie Staal werd vastgesteld dat het binnen Defensie ontbreekt aan sociaal leiderschap. In hoeverre heeft het evaluatieonderzoek van de Commissie Staal nu eigenlijk invloed gehad op sociaal leiderschap binnen Defensie? Als we kijken hoe Defensie de aanbevelingen van de Commissie Staal heeft geïmplementeerd herkennen we daarin duidelijk het 'blauwdrukdenken' van Homan (2005). Het gaat hierbij om beheersing, controle behouden en sturen op getallen in een relatief korte doorlooptijd. Nieuwe procedures, overlegorganen, functionarissen en bureaus worden top-down en monovocaal gecreëerd, opgericht of aangewezen. Alles lijkt precies planbaar en controleerbaar. Het probleem hierbij is dat op papier van alles verandert maar dat in de praktijk in principe niets veranderd. Er is een Visie Leidinggeven uitgebracht met een nieuwe gedragscode, er bestaat een nieuw functioneringsgesprek, nieuwe leidinggevenden worden competentiegericht opgeleid, er zijn 350 collega-coaches en alle Defensie-onderdelen hebben de Sociale Aspecten Van Leidinggeven verwerkt in trainingen en opleidingen. Er wordt gedacht voor mensen in plaats van met mensen. Op collectief niveau wordt de agenda vastgelegd en gestuurd naar beleidsverandering (de Sol-situatie). Op individueel niveau zijn er echter andere ideeën of ziet een medewerker niet het belang van een bepaalde problematiek. In sommige gevallen krijgt het individu te maken met nieuwe opgelegde werkwijzen. Persoonlijke overtuiging is hierbij minder van belang. Hierdoor zijn er op interpersoonlijk vlak weinig mensen die proberen andere collega's te overtuigen en ontstaan er geen nieuwe sociale normen. Dit geldt zowel direct na het uitkomen van het eindrapport als 5 jaar daarna.

Verschillende projecten, (bestuurskundige) maatregelen hebben tot dusver niet het gewenste resultaat gehad. De Visie Leidinggeven is niet concreet genoeg om tot een

praktische toepassing te komen en de Gedragscode Defensie vertaald niet nauwkeurig genoeg het gewenste gedrag. De Visie Leidinggeven en de Gedragscode Defensie worden beiden top-down de organisatie ingestuurd. Het vindt hierdoor weinig aansluiting bij het Defensiepersoneel. Hetzelfde geldt voor het gebruik van het nieuwe functioneringgesprek en het gebruik van competenties in opleidingen. Op een vraag van de vast commissie voor Defensie aan de Minister (Kamerstuk 33000 X, nr. 7, okt 2011) of de Minister de mening deelt dat de visie over leidinggeven niet in lijn is met de huidige inrichting en bedrijfsvoering van de organisatie geeft de Minister geen eenduidig antwoord. Als antwoord op de vraag welke concrete veranderingen hij gaat doorvoeren in het kader van leiderschap verwijst de Minister naar een symposium dat op korte termijn gaat plaatsvinden waar de top (!) van Defensie bij aanwezig zal zijn. Op de vraag van de vaste commissie (Kamerstuk 32500 X, nr 84:, maart 2011) welke plannen de Minister heeft om veranderingen in de cultuur en structuur binnen Defensie mogelijk te maken en de vraag of hij de mening deelt dat er na het verschijnen van het rapport van de Commissie Staal nog onvoldoende is geïnvesteerd volgt geen concreet antwoord. Het Stafbureau Leidinggeven heeft meer dan 1 jaar moeten functioneren zonder aansturing, bestaat nu uit 1 persoon en moet voor 2013 overgaan in een expertise centrum. Tot die tijd is er geen centrale coördinatie aangaande sociaal leiderschap en blijft de huidige divergentie bij de verschillende Defensieonderdelen een groot obstakel. Ieder Krijgsmachtdeel heeft op zijn eigen manier (sociaal) leidinggeven verwerkt in opleidingen, trainingen en ontwikkeling. Hierbij blijft de focus gericht op kracht en mentale hardheid verwijzend naar recente uitzendingen terwijl het grootste deel van het leidinggeven plaats vindt in Nederland.

Om een nieuw soort (sociaal) leiderschap te kunnen implementeren binnen Defensie betekent dat Defensie als geheel moet veranderen. Als reden voor de langzame inbedding van sociaal leiderschap, competenties, de gedragscode en het algemeen leidinggevende profiel kunnen als kernprobleem worden gezien: de omvang (bureaucratie) en diversiteit van de organisatie, de sterke hiërarchie en de cultuur. Door de grootte en diversiteit van de organisatie neemt de implementatie van een nieuwe beleidsvisie veel tijd in beslag. De sterke hiërarchie maakt het noodzakelijk, willen vernieuwende ideeën kans van slagen hebben, dat eerst de top overtuigd is van nut en noodzaak, alvorens de benodigde uitstraling naar beneden kan

plaatsvinden. Zeker in een organisatie, waarvan de topfuncties van binnenuit gevuld zijn en waarbij de functionarissen gedurende zeer lange tijd gevormd zijn in die organisatie, is dit geen gemakkelijke opgave. Dit komt ook naar voren in de vragen aan de Minister (33000 X, nr 7, 11 okt. 2011). Als laatste speelt de cultuur een belangrijke rol. Binnen een cultuur die van nature sterk gericht is op het te behalen resultaat en haar mensen met name daarop opleidt en beoordeelt speelt mensgerichtheid een minder grote rol.

De Minister verwijst regelmatig naar ingrijpende wijzigingen in de besturing van Defensie (Beleidsbrief 8 april 2011). De oorzaak van deze wijzigingen is echter te vinden in de drastische bezuinigingen die moeten plaatsvinden en helaas niet in de interne behoefte de organisatie te veranderen. Een evaluatie als het onderzoek van de Commissie Staal is de motor die ontwikkeling van een organisatie gaande moet houden en zorgen voor de noodzakelijke bijsturing (Dekeyser, 1998). De invloed van de evaluatie van de Commissie Staal heeft op korte en langere termijn nauwelijks bijgedragen aan het 'organizational learning' van Defensie. Er zijn weinig veranderingen zichtbaar in de besluitvorming van het management en er is zeker geen sprake van een 'cycle of continuous improvement'. Defensie kan op het gebied van sociaal leiderschap niet worden gezien als een lerende organisatie.

5.2 Aanbevelingen

Defensie moet blijven streven om zowel leidinggevendenden als leidingontvangenden klaar te stomen voor een nieuwe manier van denken. Er moet meer aandacht komen voor de sociale aspecten van leiderschap. Defensie zal sociaal leiderschap moeten verankeren binnen de organisatie. Dit is geen korte termijn investering. Als Defensie selectie, opleiding, training en ontwikkeling op één lijn wilt krijgen moet het beginnen een profiel te schetsen van de leidinggevende in de toekomst (bijv. 2020). Voor de juiste beschrijving van een leidinggevende binnen Defensie dient er bij voorkeur een bottom-up aanpak plaats te vinden binnen vooraf opgestelde kaders. Hierbij bepalen de werknemers hun ideale leidinggevende. Op basis van dit profiel kan de gehele organisatie zich gaan richten op het aanpassing van het beleid en de uitvoering daarvan. Daarnaast is het belangrijk dat huidige leidinggevendenden, kaderleden en instructeurs zo worden opgeleid dat ze voldoende bagage hebben om de

toekomstige leidinggevenden van Defensie goed (moreel professioneel) op te leiden, te trainen en te ontwikkelen. Het Expertise Centrum Leiderschap Defensie zou daarin een centrale rol moeten spelen. Het is daarbij belangrijk dat het ECLD en de verschillende Defensieonderdelen samenwerken aan beter leiderschap binnen Defensie. De doelstellingen van de organisatie zijn hierbij belangrijk maar ook zeker de wensen vanaf de werkvloer moeten hierin worden meegenomen. We spreken hier van kennis-creatie, kennis-uitwisseling en kennis-overdracht. Daarnaast moet het ECLD vooruitkijken, naar nieuwe ontwikkelingen binnen en buiten Defensie en continu bezig zijn met verbetering en vernieuwing. Defensie moet groeien tot een lerende en ontwikkelende organisatie.

Defensie heeft de neiging alles te willen vertalen in een nieuw gedetailleerd beleid. Beleid uitzetten in algemene lijnen gaat veel sneller en laat ruimte voor open communicatie, nieuwe denkwijzen en bottom-up processen. Dit gaat ook het hiërarchisch denken binnen Defensie tegen. Het is daarbij de bedoeling dat er steeds kleine veranderstappen worden genomen en zo de organisatie voortdurend bezig is met veranderen. De verandering vindt plaats op de werkvloer en het topmanagement past zich aan de veranderingen en behoeftes van de werkvloer aan. Op deze manier bepaalt de werkvloer het hoe en waarom van de verandering. De personeelsleden zijn mede-eigenaars van de verandering. De focus ligt op en bij het individu. Het aanpakken en aanpassen van persoonlijk gedrag door middel van een goede selectie, opleiding, training en ontwikkeling is dé manier van veranderen. Door continue verandering blijven de waarden en normen van het bedrijf gelijk en wordt er alleen gestuurd op 'outcomes', resultaat dus. Voor de inbedding van deze nieuwe manier van denken kan gebruik worden gemaakt van een veranderteam. Beart (2011) stelt de oprichting voor van een dergelijk transactieteam binnen Defensie. Dit team zou los moeten staan van de huidige Defensie structuur en zou in 5 tot 7 jaar veranderingen op gang moeten brengen binnen de Defensieorganisatie. Defensie zou hierbij kunnen uitgroeien tot een Hoog Presterende Organisatie (HPO), een synoniem voor een lerende organisatie waarin eigen initiatief wordt aangemoedigd, waarin mogelijkheden worden geëxploreerd, er vertrouwen is in de organisatie, de organisatie een gezamenlijk doel heeft en waar het beleid en de uitvoering daarvan in lijn zijn. Het gaat hier om het investeren in het personeel van Defensie. Het is belangrijk de organisatie en de werknemers weer samen te brengen en de groeiende

kloof tussen top en werkvloer tegen te gaan. Het is hier vanzelfsprekend niet de bedoeling te ontaarden in structuurloosheid en mensen in één keer op te zadelen met het concept 'zelfsturing'. Zeker niet in een organisatie zoals Defensie waar altijd top-down gemanaged is. Voordat er wordt gekozen voor een veranderformule moet dus eerst de context waarin de verandering gaat plaatsvinden duidelijk zijn. Een grondige analyse is essentieel voor de keuze van de juiste verander-aanpak. Contextuele factoren die van belang zijn bij deze analyse (Balogun en Hope Hailey, 2008): *Tijd*: verandering op korte termijn of een strategische ontwikkeling op langere termijn? *Omvang*: welke mate van verandering is nodig, bijsturing of transformatie? *Behoud*: welke karakteristieken, vaardigheden en taken moeten behouden blijven tijdens en na de verandering? *Diversiteit*: is de organisatie relatief homogeen of divers? *Capaciteit*: welke middelen kan de organisatie investeren om de verandering voor elkaar te krijgen? *Veranderbereidheid*: zijn de medewerkers bewust dat de verandering moeten plaatsvinden en gemotiveerd te zorgen voor verandering? *Macht*: waar ligt binnen de organisatie de macht, van welke functionarissen of afdeling is de steun essentieel voor de verandering en hoeveel daadkracht (mandaat) krijgt het veranderteam?

Het verdient de voorkeur een nieuwe manier van denken te implementeren binnen Defensie: Lean Six Sigma. Dit is een internationaal erkende werkwijze waarbij de betrokkenheid en de lerende organisatie centraal staat. Hierbij wordt geïnvesteerd in eigen personeel en wordt gebruik gemaakt van hun kennis en kunde. Lean Six Sigma biedt een raamwerk waarmee een organisatie op een gestructureerde wijze continu kan verbeteren. Lean richt zich met name op het voorkomen van verspilling: elke vorm van extra tijd, werk of materiaal dat wordt ingezet om een product of service te produceren en dat er geen waarde aan toevoegt. Een 'Lean' organisatie wordt gedreven door een cultuur van continue verbetering. Lean Six Sigma wordt tot nu toe maar op zeer kleine schaal toegepast binnen Defensie. Binnen Defensie bestaat er een grote behoefte voor het verwijderen of verminderen van tijdverspillende processen, procedures en andere verspillende aspecten binnen de organisatie.

Literatuurlijst

Boeken

- Buchanan, D. en Boddy, D. (1992) *The expertise of the change agent*. Prentice Hall, New York
- Balogun, J. en Hailey, V.H. (2008) *Exploring Strategic Change*. Pearson Education Limited, Harlow (UK)
- Beart, E. (2011) *Leiderschap is core business: Het belang van persoonlijk leiderschap voor het bereiken van gewenst gedrag bij Defensie [in de huidige samenleving]*. Facilitair Bedrijf Defensie, Den Haag
- Burns, J.M. (1978) *Leadership*. Harper & Row, New York
- Carnall, C.A. (1995) *Managing change in organizations*. Prentice Hall, New York.
- Clegg, S.R., Hardy, C. (1999) *Studying Organization: Theory & Method*. SAGE Publications, London.
- Crozier, M. (1964) *The bureaucratic phenomenon*. University of Chicago Press, Chicago.
- Cummings, T.G. en Worley, C.G. (2008) *Organization Development & Change*. South Western, Mason (USA)
- Dekeyser, L. (1998) *Sociaal-agogische organisatieleer (Deel 2), veranderen van organisaties*. Uitgeverij Acco, Leuven
- Drath, W.H., & Palus, C.J. (1994) *Making common sense: Leadership as meaning-making in a community of practice*. Greensboro, New York Center for Creative Leadership.
- Hayes, J. (2002) *The Theory and Practice of Change Management*. Palgrave MacMillan, New York.
- Hersey, P. en Blanchard, K.H (1977) *Management of Organizational Behavior (3rd Edition) Utilizing Human Resources*. New Jersey/Prentice Hall
- Hollinshead, G. en Leat, M. (1995) *Human Resource Management: An International and Comparative Perspective*. Financial Times / Prentice Hall, New York
- Homan, T. (2005) *Organisatiedynamica: Theorie en praktijk van organisatieverandering*. Sdu Uitgevers bv, Den Haag.
- Katz, D., & Kahn, R.L. (1978) *The social psychology of organizations*. John Wiley, New York
- Kirkpatrick, D.L. (1985) *How to Manage Change Effectively: Approaches, Methods, and Case Examples*. John Wiley and Sons Inc., New York.
- Love, A. (1991) *Internal Evaluation*, Sage, Thousand Oaks.
- Mark, M.M. et al (2000) *Evaluation: An integrated framework for understanding, guiding, and improving policies and programs*. Jossey-Bass, San Francisco
- Mintzberg, H. (1983) *Power in and around organizations*. Prentice Hall, New York.
- Mintzberg, H. (2007) *Tracking strategies: toward a general theory*. Oxford University Press
- Owen, J.M. (1993) *Program Evaluation: Forms and Approaches*. Allen and Unwin, Sydney.

- Patrickson, M., Bamber, V. en Bamber, G. (1995) *Organisational Change Strategies*, Longman, Melbourne.
- Patton, M.Q. (1997) *Utilization-Focused Evaluation: The New Century Text*. Sage, Thousand Oaks.
- Pfeffer, J. (1981) *Power in organizations*. Pittman, Marshfield
- Pfeffer, J. (1992) *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Harvard Business School Press., Boston.
- Preskill, H. en Torres, R. (1999a) *Evaluative Inquiry for Learning in Organizations*, Sage, Thousand Oaks.
- Russ-Eft, D. en Preskill, H. (2001) *Evaluations in Organizations*. Perseus Publishing, Cambridge.
- Schein, E.H. (1992) *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Shaw, M. (1991) *Post-military Society: Militarism, Demilitarization and War at the End of the Twentieth Century*. Temple University Press, Philadelphia.
- Stake, R. (1995) *The Art of Case Study Research*. Sage, Thousand Oaks.
- Thornhill, A., Lewis, P., Millmore, M. en Saunders M.N.K. (2000) *Managing Change*. Financial Times / Prentice Hall, New York.
- Tiggelaar, B. (2007) *Can Do!: How to Achieve Real Personal Change and Growth*, Cyan Communications, Londen
- Swanborn, P.G. (1994) *Methoden van sociaal-wetenschappelijk onderzoek*. Boom, Meppel
- Verschuren, P. en Doorewaard, H. (2000) *Het ontwerpen van een onderzoek*. Lemma, Utrecht.
- Wester, F. en Peters, V. (2004) *Kwalitatieve analyse: Uitgangspunten en procedures*. Coutinho, Bussum.
- Yin, R.K. (1984) *Case Study Research: Design and Methodology*. Sage, Thousand Oaks.
- Yin, R.K. (2003) *Case Study Research: Design and Methods*. Sage, Thousand Oaks.
- Yukl, G. (2002) *Leadership In Organizations*. Prentice Hall, New Jersey.

Artikelen

- Bennis, W.G. (1959) Leadership theory and administrative behavior: The problem of authority. *Administrative Science Quarterly*, vol. 4, blz. 259-260
- Cummings, R. (2000) *Rethinking Evaluation Use*. AES International Conference, Wollongong.
- Dandeker, C. (1994) *New Times for the Military: Some Sociological Remarks on the Changing Role and Structure of the Armed Forces of the Advanced Societies*. In: *British Journal of Sociology*, vol. 45, blz. 637-654.
- Doyle, M., Claydon, T. en Buchanan, D. (2000). *Mixed results, lousy process: the management experience of organizational change*. *British Journal of Management*, vol. 11, no. 3 (special issue), blz. 59-80.
- Garvin, D. (1993). *Building a learning organization*. In: *Harvard Business Review*, vol. 71, no. 4, blz. 78-91.
- Gastmans, F. (1998) *Evalueren en beoordelen*. In: *Visies*, vol.1
- Greene, J.C. (1988) *Stakeholder Participation and Utilization in Program Evaluation*. In: *Evaluation Review*, vol.12, no.2, blz. 91-116.

- Hemphill, J.K., & Coons, A.E. (1957) *Development of the leader behavior description questionnaire*. In R.M. Stogdill & A.E. Coons (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement* (blz. 6-38). Columbus, Bureau of Business Research, Ohio.
- Henry, G.T. (2000) Why not use? In: The expanding scope of evaluation use. van Caracelli, V.J. en Preskill, H. *New Directions for Evaluation*, no. 88, blz. 85-98.
- Henry, G.T. en Julnes, G. (1998) *Values and realist evaluation*. In: *New Directions for Evaluation*, no. 78, blz. 53-72.
- Henry, G.T. en Mark, M.M. (2003) *Beyond Use: Understanding Evaluation's Influence on Attitudes and Actions*. *American Journal of Evaluation*, vol. 24, no. 3 blz. 293-314.
- Homan, T. (2011) *Koning Nobel: opstellen over goede en kwade leiders, en wat het verschil maakt; Liber Amicorum voor Prof. Dr. Hans Renner, Doeko Bosscher en Yuri van Hoef (red)*. Groningen, Drukkerij van Denderen, 2011
- House, R.J., Hanges, P.J., Ruiz-Quintanilla, S.A., Dorfman, P.W., Javidan, M., Dickson, M., & Associates (1999) *Cultural influences on leadership and organizations*. In W.H. Mobley, M.J. Gessner, & V. Arnold (Eds.), *Advances in global leadership*. (blz. 171-233). JAI Press, Stamford
- Jacobs, T.O., & Jacues, E. (1990) *Military executive leadership*. In K.E. Clark & M.B. Clark (Eds.), *Measures of leadership* (blz. 281-295). West Orange, NJ: Leadership Library of America.
- Janda, K.F. (1960) *Towards the explication of the concept of leadership in terms of the concept of power*. *Human Relations*, vol. 13, blz. 345-363.
- Kirkhart, K.E. (2000) *Reconceptualizing Evaluation Use: An Integrated Theory of Influence*. In: *New Directons for Evaluation*, no.88. Jossey-Bass, San Francisco.
- Nelson, L. (2003) *A case study in organisational change: implications for theory*. *The Learning Organisation*, vol. 10, no. 1, blz. 18-30.
- Preskill, H. en Caracelli, V.J. (1997) *Current and Developing Conceptions of Use: Evaluations Use Topical Interest Group Survey Results*. In: *Evaluation Practice*, vol.18, no.3, blz. 209-225.
- Patton, M.Q. (1988a) *The evaluator's responsibility for utilization*. In: *Evaluation Practice*, vol. 9, no. 2, blz. 5-24.
- Rauch, C.F., & Behling, O. (1984) Functionalism: Basis for an alternate approach to the study of leadership. In: J.G. Hunt, D.M. Hosking, C.A. Schriesheim, & R. Stewart (Eds.) , *Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership* (blz. 45-62). Pergamon Press., New York.
- Richards, D., & Engle, S. (1986) *After the vision: Suggestions to corporate visionaries and vision champions*. In : J.D. Adams (Ed.), *Transforming leadership* (blz. 199-214). Miles River Press., Alexandria.
- Salaman, G. and Butler, M. (1994) *Why managers won't learn*. In: *Managing Learning* van Mabey, C. and Mayon-White, B. Routledge, London.
- Schramm, W. (1971) *Notes on case studies of instructional media projects*. Working paper for the Academy for Educational Development, Washington
- Shulha, L.M. en Cousins, J.B. (1997) *Evaluation Use: Theory, Research, and Practice Since 1986*. In: *Evaluation Practice*, vol. 18, no. 3, blz. 195-208.
- Skinner, D. (2004) *Evaluation and change management: rhetoric and reality*. In: *Human Resource Management Journal*, vol. 14, no. 3, blz. 5-19.

- Soeters, J. en Richardson, R. (1996) Van macro- naar micro-evolutionaire veranderingen in de krijgsmacht. In: Tijdschrift voor modern management.
- Torraco, R.J. (1997) *Theory building research methods*. In: HRD Research Handbook van Swanson, R. and Holton, E. Berrett-Koehler, San Francisco
- Weiss, C.J. (1988a) *Evaluation for decisions: Is anybody there? Does anybody care?* Evaluation Practice, vol.9, no.1, blz. 5-19.
- Weiss, C.J. (1988b) *If program decisions hinged only on information: A response to Patton*. Evaluation Practice, vol. 9, no. 3, blz. 15-28.
- Weiss, C.H. (1998) *Improving het use of evaluations: Whose job is it anyway?* In: Advances in Educational Productivity. Vol. 7, blz. 263-276.

Defensiestukken

- Ongewenst Gedrag binnen de Krijgsmacht, *Rapportage over onderzoek naar vorm en incidentie van en verklarende factoren voor ongewenst gedrag binnen de Nederlandse Krijgsmacht*, 29 september 2006
- Plan van Aanpak Implementatie Aanbevelingen Staal – Fase 2, 28 maart 2007
- Nota 'Functioneringsgesprekken', ref: BS/2011019651
- Leiderschap; selectie en ontwikkeling, ref: GW-10-069
- Visie Leidinggeven, Ministerie van Defensie, Werkgroep Staal, november 2007
- White paper voor de taakstelling en de inrichting van het Loket Leiderschap, 26 mei 2008

Kranten / Magazines

- Defensiekrant, nummer 18, pag. 1 en 3, 4 mei 2006, Uitgave Directie Voorlichting Ministerie van Defensie
- Prikken en prikkels, Coachen bij de Krijgsmacht “De cursus omgaan met teleurstellingen gaat niet door”. Carré 4, 2009 pag. 5.

Kamerstukken

- Vragen van het lid Eijssink (PvdA) aan de minister van Defensie over de Zembla-uitzending “Befehl ist Befehl in Uruzgan”. (Ingezonden 27 januari 2010)
- Antwoorden op vragen over het beëindigen van het actieplan diversiteit Defensie. Ingezonden op 10 maart 2011 met kenmerk 32500-X-84/2011D1196732)
- Vaststelling begroting Ministerie van Defensie (X) voor het jaar 2012. Lijst van vragen en antwoorden met kenmerk 33000 X, nr.7 (11 okt. 2011)
- Beleidsbrief van de Minister van Defensie “Een kleinere Krijgsmacht in een onrustige wereld”. 8 april 2011

Bijlage 1: Onderzoeksplan

| Directe invloed | | | |
|-----------------|------------------|-------------------|--|
| | Individueel | Salience | <i>Interviews bij organisatie, selectie, opleiding, training, ontwikkeling en documenten</i> |
| | | Priming | <i>Interviews bij organisatie, selectie, opleiding, training, ontwikkeling en documenten</i> |
| | | Behavioral Change | <i>Interviews bij organisatie, selectie, opleiding, training, ontwikkeling en documenten</i> |
| | Intrapersoonlijk | Change Agent | <i>Interviews bij organisatie, selectie, opleiding, training, ontwikkeling en documenten</i> |
| | | Social Norms | <i>Interviews bij organisatie, selectie, opleiding, training, ontwikkeling en documenten</i> |
| | Collectief | Agenda Setting | <i>Interviews bij organisatie, selectie, opleiding, training, ontwikkeling en documenten</i> |
| | | Policy Change | <i>Interviews bij organisatie, selectie, opleiding, training, ontwikkeling en documenten</i> |
| | Langere termijn | | |
| | Individueel | Salience | <i>Interviews bij organisatie, selectie, opleiding, training, ontwikkeling en documenten</i> |
| | | Priming | <i>Interviews bij organisatie, selectie, opleiding, training, ontwikkeling en documenten</i> |
| | | Behavioral Change | <i>Interviews bij organisatie, selectie, opleiding, training, ontwikkeling en documenten</i> |
| | Intrapersoonlijk | Change Agent | <i>Interviews bij organisatie, selectie, opleiding, training, ontwikkeling en documenten</i> |
| | | Social Norms | <i>Interviews bij organisatie, selectie, opleiding, training, ontwikkeling en documenten</i> |
| | Collectief | Agenda Setting | <i>Interviews bij organisatie, selectie, opleiding, training, ontwikkeling en documenten</i> |

| | | |
|--|--|--|
| | Policy Change | <i>Interviews bij organisatie, selectie, opleiding, training, ontwikkeling en documenten</i> |
| | Vershil met 5 jaar geleden / Lerende organisatie | <i>Interviews bij organisatie, selectie, opleiding, training, ontwikkeling en documenten</i> |

Organisatie, Stafgroep Leidinggeven (interview)

- De mate en manier waarop Defensie leidinggeven heeft ingebed binnen haar organisatie.

Selectie van leidinggevenden, Psychologisch Advies en Selectie, PAS (interview)

- Verantwoordelijk voor het selecteren van nieuwe Defensie leidinggevenden.

Opleiding van leidinggevenden, Nederlandse Defensie Academie, NLDA (interview)

- Verantwoordelijk voor het (competentie gericht) opleiden van officieren.

Training van leidinggevenden, HRM-academie (interview)

- Verantwoordelijk voor leiderschapstraining binnen Defensie.

Ontwikkeling van leidinggevenden, Hoofd Directie Personeel, HDP (interview)

- Binnen Defensie o.a. verantwoordelijk voor het (nieuwe) functioneringsgesprek.

Documenten

- Onderzoeken
- Rapporten
- Plannen van aanpak
- Memo's
- Verslagen

Bijlage 2

Verslag van interview: **Organisatie (Stafgroep Leidinggeven)**

Kolonel (b.d.) C.E.M. Banse

Voormalig Hoofd Stafgroep Leidinggeven

Datum interview: 14-10-2011

Goedkeuring verslag: 25-10-2011

De Commissie Staal heeft in haar eindrapport een aantal aanbevelingen gedaan waaronder het verbeteren van het (sociaal) leiderschap binnen Defensie. Hiervoor is een werkgroep ingesteld onder leiding van toenmalig plaatsvervangend commandant NLDA. Ondervraagde werd vanuit zijn toenmalige functie als Directeur HRM-academie gevraagd deel te nemen aan deze werkgroep. Andere deelnemers aan de werkgroep waren vertegenwoordigers van de verschillende Krijgsmachtdelen die al bezig waren met leidinggeven, meestal commandanten van scholen. De werkgroep werd begeleid vanuit de Defensiestaf. Uit deze werkgroep is de Visie Leidinggeven van de CDS ontstaan. Daarna is de werkgroep gaan nadenken op welke manier leiderschap structureel te borgen binnen Defensie. De werkgroep kwam tot de conclusie dat de inbedding van leiderschap binnen Defensie het beste centraal kon worden gecoördineerd vanuit een kenniscentrum. Een orgaan met voldoende mandaat en daadkracht om leiderschap binnen Defensie te veranderen. De verschillende Krijgsmachtdelen wilden echter hun eigen zelfstandigheid behouden en werd er een compromis gesloten. Er kwam niet direct een centraal orgaan voor leidinggeven, maar de werkgroep heeft toegewerkt naar een centraal punt onder de Defensiestaf, de Stafgroep Leidinggeven genaamd met ondervraagde als hoofd van deze nieuwe stafgroep. De stafgroep bestond toen uit 3 personen. Daarnaast werd bij alle Krijgsmachtdelen een eigen Bureau Leidinggeven opgericht. De verschillende Krijgsmachtdelen hebben ieder meer geld en mensen gekregen om deze bureaus in te richten.

Het doel van het Stafbureau Leidinggeven was het positief beïnvloeden van het gedrag van de leidinggevende en leiding ontvangende. Er werd een 'Ist' (huidige

situatie) en een 'Sol'-situatie (gewenste situatie) geschetst hoe Defensie nu zou moeten zijn en daarna werd er top-down geprobeerd mensen richting de 'Sol'-situatie te bewegen. Uiteindelijk bleek te 'Sol'-situatie al lang veranderd door onder andere de inzet in Afghanistan en de kredietcrisis in 2008. Hierna moest dus weer het zelfde traject worden gelopen echter werd ditmaal gekozen voor een andere strategie. Er werd gekozen voor een gewenste situatie in de toekomst, een stip aan de horizon. Hierbij zouden mensen worden uitgenodigd mee te denken en te praten over hoe te komen tot die nieuwe 'Sol'-situatie in de bottom-up gedachte. Er zou dan geen druk nodig zijn vanuit de organisatie en de nieuwe situatie zou dan beter ingebed zijn bij de Defensie-werknemers. Hiervoor moest de nieuwe situatie duidelijk en aantrekkelijk zijn en er moeten faciliteiten worden gecreëerd die dit proces bevorderen. Hierbij zou de insteek moeten zijn het bevorderen van gewenst gedrag en niet het bestraffen van ongewenst gedrag. Hieruit is de Sociale Aspecten van Leidinggeven (SAVL) -opleiding en collega-coach opleiding aan de HRM-academie voort gekomen. Alle Krijgsmachtdelen werden verplicht hun leidinggevendende deze opleidingen te laten doorlopen. Tijdens de bijeenkomsten van de werkgroep waren de verschillende Krijgsmachtdelen het eens over het belang van de SAVL-opleiding en collega-coach opleiding en er is gezamenlijk een aanbieder geselecteerd. Echter na het verkrijgen van extra geld en personeel werd door 4 van de 7 Krijgsmachtdelen aangegeven dat de SAVL al werd behandeld in hun initiële opleidingen en niveau-opleidingen. Daarnaast werd ondervraagd door omstandigheden genoodzaakt zijn functie als hoofd in mei 2009 neer te leggen. De centrale aansturing en coördinatie van SAVL en het collega-coaching binnen Defensie ging hiermee verloren en (sociaal) leiderschap verloor aan belang en aandacht. Het duurde anderhalf jaar voordat een vervanger aantrad. In deze tijd is een vacuüm ontstaan, de Defensie-onderdelen hebben hierin alle gecentraliseerde zaken weer naar zich toe getrokken.

Het nieuwe hoofd van de Stafgroep Leidinggeven heeft nu als taak de stafgroep samen te voegen met de afdeling Leidinggeven van de HRM-academie in het Expertise Centrum Leidinggeven en de centrale rol vwb leiderschap weer op zich te nemen. Mede het feit dat de stafgroep momenteel bestaat uit 1 persoon en het langdurig vacuüm maakt dit tot een grote uitdaging. Het ECLG zal een centrale rol moeten gaan spelen in de inbedding van sociaal leiderschap binnen selectie, opleiding, training en ontwikkeling. De urgentie voor het oprichten van het ECLG

komt vooral voort uit het feit dat er bezuinigd moet worden binnen Defensie en niet direct de noodzaak (sociaal) leiderschap te verbeteren. Er is hier dus meer sprake van een top-down beslissing dan van een bottom-up behoefte. Het grote gevaar is het ontstaan van (wederom) een kenniscentrum waar kennis wordt verzameld maar waar kennis niet wordt gedeeld of verwerkt wordt in de vorming van leidinggevenden (model uit presentatie).

De Stafgroep Leidinggeven moet weer gaan kijken naar de 'Soll'-situatie, de stip aan de horizon. Defensie moeten blijven streven niet ongewenst gedrag te bestraffen maar gewenst gedrag te belonen. Het blijft hierbij belangrijk zowel leidinggevenden als leiding ontvangenden klaar te stomen voor deze nieuwe manier van denken. Er moet meer aandacht komen voor het 'zachte' deel van leiderschap, aandacht voor de innerlijke mens. Het moet daarbij algemeen aanvaard worden dat kwetsbaar opstellen een teken is van innerlijke kracht. Daarbij hoort een algemeen leiderschapsprofiel. Leiderschap is een algemeen goed, onafhankelijk van van welk Krijgsmachtdeel mag er van elke leider hetzelfde verwacht worden. De kernwaarden voor leidinggevenden uit de Visie Leidinggeven zijn en blijven hierbij de leidraad. Het grootste obstakel is de huidige divergentie bij de verschillende Krijgsmachtdelen. Ieder Krijgsmachtdeel heeft op zijn eigen manier (sociaal) leidinggeven verwerkt in opleidingen, trainingen en ontwikkeling. Om Defensie op het gebied van leidinggeven daadkrachtig te veranderen moet dit gecentraliseerd worden aangestuurd. Daarnaast moet het ECLG vooruitkijken, naar nieuwe ontwikkelingen binnen en buiten Defensie en continu bezig zijn met verbetering en vernieuwing. Defensie moet groeien tot een lerende / ontwikkelende organisatie. Hiervoor moeten onder andere de huidige cultuur en bureaucratie veranderen. Leiderschap en het veranderen van Defensie naar een lerende organisatie is nog steeds erg actueel.

Bijlage 3

Verslag van interview: **Selectie (PAS)**

Saskia Risseeuw

Hoofd Training & Productontwikkeling, Psychologisch Advies & Selectie (PAS)

Datum interview: 19-07-2011

Goedkeuring verslag: 20-07-2011

Ondervraagde is in haar functie verantwoordelijk voor de kwaliteit van de dienstverlening van het PAS. Zij waarborgt als het ware de validiteit en betrouwbaarheid van de producten van het PAS. Het PAS is onder andere verantwoordelijk voor de selectie van nieuw Defensie personeel. De diensten die het PAS levert zijn gebaseerd op de vraag van de klant (de defensieonderdelen). Daarnaast zal het PAS waar mogelijk ontwikkelingen buiten Defensie proberen toe te passen binnen Defensie. Hoofd Directie Personeel (HDP) bepaald het beleid van het PAS.

Als kleine specialistische organisatie kan het PAS zich inrichten aan de hand van de meest recente en geldende organisatietheorieën en strategieën. Zo vinden er in samenwerking met de afdeling Gedragswetenschappen (GW) continue onderzoek en evaluatie plaats naar de output van het PAS. Daarnaast vinden er jaarlijks een aantal onderzoeken plaats gericht op specifieke aandachtspunten. Zou kunnen zeggen dat het PAS een voorbeeld is van een lerende organisatie. Echter gezien de vraaggerichtheid van de organisatie moet het PAS bij de klant aantonen dat er beleidsveranderingen nodig zijn. Zo zijn er bijvoorbeeld 4 tot 5 onderzoeken nodig om de selectieprocedure aan te passen. De hoge mate van bureaucratie binnen Defensie remt het veranderingsproces (leerproces) sterk af.

Uit een jaarlijks onderzoek uit 2010 specifiek gericht op leiderschap en de manier van selecteren komt de aanbeveling naar voren specifiek te zoeken naar (sociaal) leidinggevende kwaliteiten. Eerder was er geen vraag vanuit de klant om de selectieprocedure aan te passen. Met andere woorden de invloed van de Commissie

Staal heeft pas in 2010 geleid tot een verandering in de vraag van de klant. PAS kan voor doorstroomselectie relatief zelfstandig opereren echter pogingen om tot een 'verpaarsing' van het leiderschapsprofiel te komen met de individuele klanten lukt tot op een bepaalde hoogte. Om de selectieprocedure dwingend op te leggen moet HDP een algemeen leidinggevende profiel opstellen. Dit is vooralsnog niet gebeurd. De redenen hiervoor zijn volgen de ondervraagde: de organisatie is te groot, het aantal soorten leidinggevendenden binnen Defensie is te groot en het begrip leiderschap is te groot. Volgens haar is het een utopie één profiel op te stellen voor alle leidinggevendenden binnen Defensie. Zij ziet meer in een opdeling in soorten leidinggeven zowel in de breedte (operationeel leidinggeven versus niet operationeel leidinggeven) als in de diepte (sub altern leiderschap, midden en hoger leiderschap binnen Defensie). Daarnaast moet Defensie kijken wat voor een soort leidinggevende het in de toekomst nodig heeft. Hier moet de organisatie op worden ingericht. Het heeft geen zin te kijken wat Defensie nu nodig heeft. Door de grootte van de organisatie duurt de implementatie van het nieuwe beleid nu eenmaal lang. Zodra het 'nieuwe' beleid geïmplementeerd is blijkt deze dan alweer verouderd.

Daarnaast is volgens ondervraagde een cultuurverandering nodig bij Defensie. Het onderzoek van de Commissie Staal en de term sociaal leiderschap zijn volgens haar al jaren duidelijk binnen Defensie, ook voor het onderzoek. Sociaal leiderschap kan ongewenst gedrag niet voorkomen. Sociaal leiderschap beschrijft de balans tussen taak en mensgericht. Bij deze laatste gaat het om de mens achter de militair. Voor de juiste beschrijving van een leidinggevende binnen Defensie dient er bij voorkeur een bottom-up aanpak plaats te vinden binnen vooraf opgestelde kaders. Hierbij bepalen de werknemer hun ideale leidinggevende. De (te) sterke hiërarchie binnen Defensie houdt een dergelijk proces echter tegen. Defensie is hierdoor te log en te traag om te reageren op veranderingen in de maatschappij en omgeving.

Momenteel bestaat de selectieprocedure voor de instroom van nieuw personeel van het PAS uit 'selecting out'. Hierbij worden als het ware de rotte appels eruit gehaald. Stel dat cultuur en de hiërarchie binnen Defensie zo zou veranderen dat selectie op sociaal leiderschap mogelijk is. Dan is het maar de vraag of de rest van de organisatie daar ook klaar voor is. Selecteren op sociaal leiderschap zonder dat de rest van de organisatie daar iets mee doet is zinloos. Hetzelfde geldt als de rest van

de organisatie (bijvoorbeeld opleiding, training, ontwikkeling) ineens besluit te sturen op sociaal leiderschap.

Wel staat nu, 5 jaar na het eindrapport Staal, sociaal leiderschap op de agenda van het PAS. Het is namelijk één van de 4 thema's die het PAS als expertise heeft. Zowel met betrekking tot het gebruik van instrumenten (sociaal) leiderschap te meten als 'benchmarking' gegevens. Pas heeft een 'push-pull' bedrijfsvoering waarbij deze gegevens ook bekend worden gesteld aan de klant in de hoop dat deze daar iets mee doet. Door de recente bezuinigingen is de kans aanwezig dat Defensie de selectie van personeel gaat 'outsourcen'.

Ook zijn er verschillen te benoemen in vergelijking met 5 jaar geleden. Zo zijn er nu, zoals eerder genoemd, meer instrumenten om leiderschap te meten. Daarnaast wordt er in plaats van heeft wel en geen competenties vooral gekeken naar kan betrokkene competenties ontwikkelen. Verder is de selectieprocedure meer bewustzijn gericht, met andere woorden gericht op het denkproces en inzicht van de kandidaat. Dit is mede te danken aan het onderzoek van de Commissie Staal en een groeiende klantvraag de juiste man op de juiste plek te krijgen onafhankelijk van de rang.

Ondervraagde vindt Defensie een lerende organisatie maar wel erg langzaam in het lerend proces. Defensie heeft de neiging alles te willen vertalen in een nieuwe beleid. Beleid uitzetten in algemene lijnen gaat veel sneller en laat ruimte voor open communicatie, nieuwe denkwijzen en bottom-up processen. Dit gaat het hiërarchisch denken binnen Defensie ook tegen.

Bijlage 4

Verslag van interview: **Opleiding (Faculteit NLDA)**

Désirée Verweij

Prof. Dr. Ethiek en Filosofie, Faculteit Nederlandse Defensie Academie (NLDA)

Datum interview: 5-10-2011

Goedkeuring verslag: 17-10-2011

Het opleiden van de toekomstige leidinggevendenden van Defensie vindt plaats op de Nederlandse Defensie Academie (NLDA) langs twee trajecten: de militaire vorming en de academische vorming. De faculteit van het NLDA is verantwoordelijk voor de academische vorming. De faculteit kwam al vroeg in aanraking met het evaluatieonderzoek van de Commissie Staal. Binnen de faculteit wordt onderzoek gedaan naar bepaalde thematieken zoals 'gender' en 'diversiteit' binnen Defensie en is er dus sprake van een bepaalde expertise. Tijdens het onderzoek van de Commissie is door middel van interviews gebruik gemaakt van deze expertise. De ondervraagde van dit interview heeft als expertise filosofie en ethiek. Verder is zij voor dit interview gekozen omdat zij al 12 jaar werkzaam is op de NLDA. Dit in tegenstelling tot militaire collega's die meestal na drie jaar van functie wisselen en de NLDA daarmee verlaten.

Ondervraagde ziet door de jaren heen regelmatig het onderwerp leiderschap terugkomen telkens met aandacht voor een ander aspect van leidinggeven. Zij ziet sociaal leiderschap als de focus op de sociale aspecten van leidinggeven, de verbinding tussen ethiek en leiderschap. Het gaat er daarbij om dat er wordt nagedacht over moraal; welke waarden zijn belangrijk? Met andere woorden: wat vinden mensen echt belangrijk in hun leven en werk? Als het goed is liggen waarden ten grondslag aan de geldende normen. Sociaal leiderschap vraagt om morele professionaliteit. Dit impliceert bewustzijn van de waarden en normen die aan de orde zij in een situatie; het vermogen hier adequaat over te oordelen en te communiceren. En de bereidheid hier verantwoording voor af te leggen. Goede leidinggevendenden communiceren op het niveau van deze waarden met hun

ondergeschikten. Dat het onderwerp leiderschap regelmatig terugkeert geeft aan dat een telkens hernieuwde focus nodig is. Binnen Defensie is veel aandacht voor leiderschap maar daarbij hoort dus ook aandacht voor ethiek. Zoals blijkt uit het eindrapport van de Commissie Staal verloopt het afhandelen van ongewenst gedrag meestal correct en volgen de normen. Als er echter onder die normen geen waarden liggen (dus idealen, principes en innerlijke overtuigingen) dan zijn deze normen letterlijk waardeloos en meer een verplichting. Hetzelfde geldt voor het opstellen van gedragscodes. Het opstellen van een dergelijke code als norm betekent niet dat mensen dit direct overnemen als hun eigen waarden.

Ondervraagde kwam direct na het eindrapport van de Commissie Staal in aanraking met de hernieuwde aandacht voor (sociaal) leiderschap via de media maar was door haar professie al overtuigd van het nut en de noodzaak ervan. De morele dimensie van leiderschap, aandacht voor anderen, gevoel voor morele kwesties, in de gaten hebben wanneer normen en waarden op het spel staan blijven immer onderwerp van gesprek. Toch was bij haar collega's veel sprake van ontkenning. “Het valt wel mee met dat ongewenst gedrag” en “sociaal leiderschap, dat doen we toch al lang” waren daarbij vaak gehoorde uitspraken. Er was dan ook aanvankelijk weinig verandering zichtbaar in het beleid van de NLDA en het opleidingsprotocol. Dit heeft veel te maken met de functie van de krijgsmacht . Het gaat hier immers om een organisatie met een geweldsmonopolie. Militairen worden vanuit dit perspectief vooral gezien als mensen die weerbaar moeten zijn. Het gevaar daarbij is dat een bepaalde verharding als vanzelfsprekend wordt gezien. Voor wat betreft het opleiden en vormen is het belangrijk met elkaar over dit soort kwesties in gesprek te gaan en te komen tot het formuleren van gezamenlijke morele waarden en het aangeven van grenzen. De cultuur binnen Defensie zorgt er echter voor dat bepaalde mensen in de organisatie vinden dat leidinggevenden vooral op kracht en mentale hardheid gericht moeten zijn. Daarbij wordt vooral gekeken naar de uitzendingen.

Momenteel is er met betrekking tot moreel professioneel leiderschap een verschil tussen de militaire en academische vorming. Binnen de academische vorming is er duidelijk sprake van aandacht voor morele professionaliteit. De sociale aspecten van leidinggeven zijn geïmplementeerd in de lessen en ethiek is een erkend vakgebied. Bij de militaire vorming is dit anders. De militaire vorming vormt het grootste deel van

de persoonsvorming binnen de opleiding van het NLDA. Bij deze militaire vorming wordt gebruik gemaakt van het zogenaamde competentiegericht opleiden. Dit is echter één van de opgelegde normen naar aanleiding van de Commissie Staal. De normen zijn vooral top-down opgelegd. De vraag is hoe worden leidinggevendens begeleid en beoordeeld op deze competenties? Hoe worden de sociale aspecten van leidinggeven ontwikkeld? Wat zijn de waarden van de werkvloer? De uitdaging van het opleiden zit in het vinden van de balans tussen mentale weerbaarheid en de sociale kant van het leiderschap. De cultuur en hiërarchie kunnen hierbij een negatieve invloed hebben. Daar zou men zich allereerst bewust van moeten zijn.

De grootste winst is te behalen door ethisch leiderschap structureel te implementeren in het Defensie-onderwijs. Defensie zal ethiek moeten verankeren binnen de organisatie. Dit is geen korte termijn investering. Belangrijk hierbij is kaderleden en instructeurs zo op te leiden dat ze voldoende bagage hebben om de toekomstige leidinggevendens van Defensie goed (moreel professioneel) op te leiden. Het feit dat het rapport van de Commissie Staal bestaat zegt iets over Defensie. Zulke signalen moet je als organisatie serieus nemen, dit ben je verplicht aan de maatschappij.

Bijlage 5

Verslag van interview: **Training (HRM-Academie)**

*Adjutant J.J. Pluijm, Coördinator Opleidingen Leiderschap en Collega Coach
Afdeling Leiderschap, HRM Academie Defensie*

Datum interview: 31-08-2011

Goedkeuring verslag: 20-09-2011

De HRM-academie is op 1 juli 2006 opgericht om tegemoet te komen aan de behoefte voor het doen van onderzoek en het inkopen van opleidingen van personeelsdienst medewerkers. De HRM-Academie valt onder de NLDA en wordt aangestuurd door de HDP (stafbureau leidinggeven).

Op november 2008 wordt de afdeling 'Leiderschap' toegevoegd als uitvoerend onderdeel van het Stafbureau Leiderschap Defensie aan de HRM-Academie. De oprichting van deze afdeling en het Stafbureau komt voort uit de aanbevelingen uit het eindrapport van de Commissie Staal. De ondervraagde is sinds maart 2009 werkzaam in bovengenoemde afdeling als Coördinator Opleidingen Leiderschap.

De afdeling 'Leiderschap' is verantwoordelijk voor 2 opleidingen; de collega-coach opleiding en de Sociale Aspecten Van Leidinggeven (SAVL) opleiding. De collega-coach-opleiding had als doel het opleiden van 350 collega coaches. De collega-coach is een coach voor leidinggevendenden. Dit aantal is eind 2009 behaald. De SAVL-opleiding werd door de Chef Defensie Staf (CDS) verplicht gesteld voor alle leidinggevendenden binnen Defensie. De SAVL-opleiding behandelt de relatie tussen het leidinggeven en personeel, het delen van leiderschap en inzicht in jezelf. Als richtlijn voor Defensie en als basis voor de SAVL-opleiding wordt het Situationeel Leiderschap-model 2 gebruikt (SL II). De SAVL-opleiding is aanbesteed aan het bedrijf Blanchard.

Er zijn binnen Defensie meer dan 5000 leidinggevendenden werkzaam. De CLAS, CLSK, CZSK en de KMAR geven in een vroeg stadium aan de SAVL al te

behandelen in hun eigen niveau opleidingen en periodieke trainingen zoals; LTV en APK. De HRM-Academie ontvangt dus vooral leidinggevenden uit de 3 defensie onderdelen CDC, DMO en BS. Inmiddels hebben alle OPCO's de SL2 verwerkt in hun initiële opleidingen en zal de SAVL-opleiding van de HRM-Academie aflopen op 31 december 2012. De twee toegevoegde FTE-en Leiderschap bij de HRM Academie zal daarna hopelijk samen gaan met het Stafbureau Leidinggeven in het Expertise Centrum Leidinggeven Defensie (ECLD).

Betekent dit dat er nu na 5 jaar ook betere leidinggevenden zijn? Volgen de ondervraagde wel, dit komt vooral voort uit het feit dat alle OPCO's nu het SL2-model gebruiken. Vooral in evaluatiegesprekken en rapporten afkomstig van uitzendingen blijkt dat het (sociaal) leidinggeven verbeterd is en een meer Defensiebreed karakter krijgt.

Is Defensie ook een lerende organisatie? Volgens ondervraagde zou Defensie dat wel moeten zijn. Er worden echter nog vaak dezelfde fouten gemaakt. Toch vindt hij Defensie meer lerend dan 5 jaar geleden omdat er veel wordt geleerd van recente (nieuw type) uitzendingen. Er ontstaat zo een nieuw soort bewustwording: er wordt leiding gegeven aan de hand van uitzend-ervaring.

Ondervraagde ziet verder het collega coachen als 'the way to go' voor de toekomst. Tot nu toe steeft Defensie ernaar elke collega coach ongeveer 1 casus per jaar aan te bieden. Maar op langere termijn zal dit steeds meer worden aangezien dat het een doeltreffend, leerzaam en krachtig instrument is.

Bijlage 6

Verslag van interview: **Ontwikkeling (HDP)**

Drs. A.P.J. van der Klugt-Stroosnijder

Senior Beleidsmedewerker Hoofd Directie Personeel (HDP)

Aandachtsgebied: o.a. 'functioneringsgesprek', 'beoordelingen' en 'selectie'

Datum interview: 14-07-2011

Goedkeuring verslag: 21-07-2011

Het huidige functioneringsgesprek (FG) bestaat sinds 2003. Op basis van aanbevelingen van de Commissie Staal, de Commissie Lemstra en de evaluatie van het functioneringsgesprek in 2007, alsmede ontwikkelingen als FPS en levensfasebeleid is besloten het FG aan te passen. In het nieuwe FG dient onder andere meer aandacht te zijn voor sociaal leiderschap. Daarnaast wordt een betere structurering van het FG beoogd. Dit moet mede bijdragen aan een kwantitatieve en kwalitatieve verbetering van het FG.

Ondervraagde is in haar functie o.a. verantwoordelijk voor het ontwikkelen en implementeren van het nieuwe FG. Ze kwam bij aanvang van haar huidige functie al in aanraking met de term sociaal leiderschap. Dit was na het onderzoek van de Commissie Staal. Leiderschap bestaat volgens haar uit een taakgerichte kant (wat) en een mensgerichte kant (hoe). De mensgerichte kant wordt binnen Defensie het sociaal leiderschap genoemd. Ondervraagde geeft aan dat volgens haar binnen Defensie minder sprake is van sociaal leiderschap dan bij andere bedrijven. Bij Defensie ligt de nadruk meer op taakgericht en minder op mensgericht. De aandacht voor de mens is als het ware ondergeschikt aan de realisatie van de opgedragen taak. Overigens zijn hier voldoende verklaringen voor te geven.

De geïnterviewde was al uit eigen ervaring overtuigd van het belang van een juiste balans tussen taakgerichtheid en sociaal leiderschap. De verhoogde aandacht voor sociaal leiderschap direct na het eindrapport betekent voor de HDP vooral een opdracht tot realisatie van een aantal acties uit het plan van aanpak. Persoonlijke

overtuiging is hier van ondergeschikt belang. De taken en prioriteiten van de HDP worden mede bepaald door hetgeen de politiek als wenselijk c.q. noodzakelijk acht.

Een jaar na verschijning van het eindrapport van de Commissie Staal heeft de Chef Defensie Staf (CDS) een Visie Leidinggeven uitgebracht. Dit 'boekje' moest mede richting geven aan de invulling van (sociaal) leiderschap binnen Defensie. De inhoud van de Visie is echter nogal ruim en breed opgezet en komt over als te weinig concreet om tot een praktische toepassing te komen. Na het uitbrengen van de Visie Leidinggeven zijn er vanuit CDS geen aanvullende richtlijnen gegeven voor een vertaling naar de praktijk. Dit heeft als het ware een vacuüm veroorzaakt. Hierdoor is bij de verschillende Defensieonderdelen een eigen invulling gegeven aan wat onder sociaal leiderschap wordt verstaan en hoe zich dat vertaalt in een leiderschapsprofiel en daarbij horende competenties .

In tegenstelling tot het functioneringsgesprek, wordt een beoordeling standaard opgemaakt tegen de achtergrond van competenties. Om te kunnen beoordelen of in het functioneren van een leidinggevende bv. voldoende aandacht besteedt wordt aan de sociale aspecten van leidinggeven, zal eerst duidelijk moeten zijn wat (defensiebreed) het gewenste profiel voor de leidinggevende is en welke competenties daarbij een rol spelen. Dit profiel zal ook de basis moeten zijn voor de werving en selectie, alsmede voor de opleidingen.

Nu, 5 jaar na het uitkomen van het eindrapport, wordt het nieuwe FG geïmplementeerd (5 juli 2011). De ontwikkeling heeft 3 jaar geduurd. Op het gebied van het functioneringsgesprek is het product van de invloed van de Commissie Staal nu pas tastbaar. Het algemeen leidinggevende profiel is er echter nog steeds niet. Er bestaat nu dus wel een 'tool' voor de ontwikkeling van leidinggevendenden die meer structuur biedt, gericht is op de huidige functie en op de sociale aspecten van leidinggeven en gedragscode maar dit vindt (nog) onvoldoende aansluiting bij *selectie en opleiding*.

Wel is in de tussentijd het Stafbureau Leidinggeven opgezet binnen de CDS. Dit bureau is onder andere belast met het sociaal leiderschap. Hiermee heeft dit

onderwerp een vaste plek gekregen binnen Defensie. Het Stafbureau Leiderschap heeft een voortrekkersrol v.w.b. de totstandkoming van het profiel voor de leidinggevende, maar doet dit in samenwerking met o.a. de HDP.

Als reden voor de langzame inbedding van sociaal leiderschap, competenties en het algemeen leidinggevende profiel geeft ondervraagde aan dat de omvang en diversiteit van de organisatie, de sterke hiërarchie en de cultuur hierbij een grote rol spelen.

- Door de grootte en diversiteit van de organisatie neemt de implementatie van een nieuwe beleidsvisie veel tijd in beslag. Bij dergelijke ontwikkelingen is niet alleen overleg met de verschillende Defensieonderdelen noodzakelijk, maar ook met de centrales voor overheidspersoneel.
- De sterke hiërarchie maakt het noodzakelijk, willen vernieuwende ideeën kans van slagen hebben, dat eerst de top overtuigd is van nut en noodzaak, alvorens de benodigde uitstraling naar beneden kan plaatsvinden. Zeker in een organisatie, waarvan de topfuncties van binnenuit gevuld zijn en waarbij de functionarissen gedurende zeer lange tijd gevormd zijn in die organisatie, is dit geen gemakkelijke opgave.
- Als laatste speelt de cultuur een belangrijke rol. Binnen een cultuur die van nature sterk gericht is op het te behalen resultaat en haar mensen met name daarop beoordeelt speelt mensgerichtheid een minder grote rol.

Als je selectie, opleiding, training en ontwikkeling op één lijn wilt krijgen, gelet op de bovenstaande punten, moet je beginnen een profiel te schetsen van de leidinggevende in 2020. Op basis van dit profiel kan de gehele organisatie zich gaan richten op het aanpassing van het beleid en de uitvoering daarvan.. Daarnaast zal Defensie vooral aandacht moeten besteden aan de benodigde cultuurverandering.

Interview “**Selectie**” bij Psychologisch Advies en Selectie (PAS)

Algemeen

1. Bent u bekend met het onderzoek van de Commissie Staal?
 - Vertelt u wat u weet over dit onderzoek
2. Bent u bekend met de term sociaal leiderschap
 - Legt u de term eens uit?
3. Wanneer kwam u voor het eerst in aanraking met sociaal leiderschap?
 - Voor of na het onderzoek van de Commissie Staal?
4. Is sociaal leiderschap belangrijk voor Defensie?

Direct na eindrapport:

5. Zag u door het eindrapport meteen het belang in van sociaal leiderschap voor Defensie?
 - Was u direct overtuigd van de kracht van sociaal leiderschap?
 - Moest er volgen u (direct) iets veranderen aan het huidige leiderschap?
6. Hoe werd sociaal leiderschap bij het PAS onder de aandacht gebracht?
 - Was de nut en noodzaak direct duidelijk?
7. Werd uw werkgedrag (lees: die van PAS-medewerkers) beïnvloed door het eindrapport?
 - Moest/wilde u anders gaan denken en werken?
8. Stonden er bij het PAS mensen op die het belang inzagen van sociaal leiderschap en die anderen daarvan wilde overtuigen?
9. Werden er meteen aanpassingen gedaan in de beleid?
 - Kwam er een andere werkwijze?
 - Kwamen er andere selectie-eisen/selectie-protocol?

5 jaar na het uitkomen van het eindrapport:

10. Wordt het belang van sociaal leiderschap nog steeds benadrukt?
11. Heeft u feedback dat er na het aanpassen van het selectie-protocol betere leiders worden afgeleverd?
12. Heeft sociaal leiderschap een vaste plek gekregen in het selectie-protocol (heeft sociaal leiderschap nog steeds de aandacht)?
13. Als u terug kijkt, is uw werk dan erg beïnvloed door het eindrapport?
14. Zijn er nog steeds mensen die bezig zijn sociaal leiderschap te promoten?
15. Kunt u zeggen dat er binnen uw bedrijf sprake is van nieuwe sociale normen vwb de selectie van nieuwe leidinggevenden?
16. Staat sociaal leiderschap nog steeds op de (beleids-) agenda van het PAS
17. Is er sprake van een nieuw beleid binnen het PAS met betrekking tot sociaal leiderschap?
18. Zijn er verschillen in de manier van de selectie van leidinggevenden, vergeleken met een 5-tal jaar geleden (vóór het eindrapport Staal)? In welke mate is dit volgens u te wijten aan het rapport Staal?